



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mirika Laurila

Valikoimamuutosten tehostaminen myymäläsuunnittelun avulla

Case K-citymarket Vaasa Kivihaka, Vapaa-aika

Liiketalous
2016

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Mirika Laurila
Opinnäytetyön nimi	Valikoimamuutosten tehostaminen myymäläsuunnittelun avulla
	Case K-citymarket Vaasa Kivihaka, Vapaa-aika
Vuosi	2016
Kieli	suomi
Sivumäärä	72 + 15 liitettä
Ohjaaja	Timo Malin

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan valikoimamuutosten tehostamista myymäläsuunnittelun avulla. Työn tarkoituksena on selvittää, miten valikoimamuutoksia voidaan tehostaa myymälän osasto- ja esillepanoilla.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään vähittäiskaupan kilpailukeinoja, sisäistä markkinointia, tuotevalikoimia ja myymäläsuunnittelua.

Työn empiirisessä osassa esitellään myymäläsuunnittelun periaatteet, K-citymarket -ketjun visu-kansion sisältö, Vaasan Kivihaan K-citymarketin vapaa-ajan osaston remontti-suunnitelman, -toteutuksen, -aikataulun ja esillepanomuutokset. Tutkimus on toteutettu lokakuussa 2015 viikkojen 40-42 aikana.

Tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan myymäläsuunnittelu edistää ja parantaa kannattamattomien tuoteryhmien kannattavuutta ja lisäävät myyntiä niissä tuoteryhmissä, joille on annettu parempi näkyvyys ja saavutettavuus myymälän pohjaratkaisussa.

Tämä opinnäytetyö on kattava selvitys K-Citymarket Vaasa Kivihaan Vapaa-ajan osaston valikoimamuutosten tehostamisesta myymäläsuunnittelun avulla. Reabilitteettia ja validiteettia voidaan pitää tutkimuksen kannalta hyvänä.

ABSTRACT

Author	Mirika Laurila
Title	Stimulating Product Range Changes via Department Store / and Hypermarket Layout Design
Year	2016
Language	Finnish
Pages	72 + 15 Appendices
Name of Supervisor	Timo Malin

This thesis studied the stimulation of product range changes via department store and hypermarket layout design. The aim was to find out how the stimulation of product range changes via department store and hypermarket layout design can be built.

The theory examines the competitive tools of the retail trade, internal marketing, product range and department store and hypermarket layout design.

The empirical study presents the basic principles of retail store layout design, K-citymarket chain's visual code of conduct, redecoration plan, its realization, and timetable as well as decoration changes of the leisure and home electronics department of K-citymarket Vaasa Kivihaka. The research was done in October 2015 between weeks 40-42.

The results of the study show that redesigning department layout enhances the productivity of non-profitable product families and improves sales in product categories which are presented and placed better in the store floor plan.

This thesis reports on the stimulation of product range changes via department store and hypermarket layout design in the department of leisure and home electronics in K-citymarket Vaasa Kivihaka. The reliability and validity of study were on a gold level.

Keywords	retail trade, department store and hypermarket layout design, product range, internal marketing
----------	---

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1. JOHDANTO	3
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	3
1.2 Rajaukset	5
1.3 Opinnäytetyön rakenne.....	5
1.4 Toimeksiantajan esittely	6
2 VÄHITTÄISKAUPAN KILPAILUKEINOT	7
2.1 Tuote (Product).....	9
2.2 Hinta (Price)	10
2.3 Saatavuus (Place).....	13
2.4 Markkinointiviestintä (Promotion).....	16
2.5 Henkilökunta ja palvelu.....	18
2.6 Lisäarvopalvelut	19
3 VALIKOIMARATKAISUT KILPAILUKEINONA	21
3.1 Tuoteryhmät ja valikoimat	21
3.2 Päivittäistavarakaupan tuotevalikoimaratkaisut	22
3.3 Ketjukonseptin ja erikoistavarakaupan erot	24
3.4 Kysyntä ja tarjonta.....	25
3.5 Erikoistuminen eli differoituminen	27
4 MYYMÄLÄSUUNNITTELU	28
4.1 Myymäläympäristön osatekijät	28
4.2 Visuaalisen markkinoinnin perusteet, tehtävät ja käyttökohteet	30
4.3 K-citymarketin Visuaalisen markkinoinnin toteutuksen vastuut ja roolit	34
4.4 Esillepanotekniikat K-citymarketissa	35
4.5 Kampanja-, sesonki-, teema- ja tapahtuma-suunnittelu sekä toteutus K-citymarketissa	37
4.6 Kysynnän luonti omilla ideoilla	38
4.7 Sosiaalinen media.....	39
4.8 Myymäläympäristö ja -rakenne sekä sen vaikutus kuluttajaan	40

5 ASIAKASKOKEMUS.....	44
5.1 Sisäinen markkinointi	45
5.2 Ulkoinen markkinointi markkinointiviestinnän näkökulmasta	48
5.3 Markkinoinnin tehtävät	50
5.4 Tiedotus ja perehdyttäminen	52
5.5 Henkilöstön sitouttaminen	52
6 EMPIRIA	54
6.1 Tutkimusmenetelmät	54
6.2 Tiedonkeruumenetelmät	55
6.3 Tutkimuksen luotettavuus	55
6.4 Laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategia tapaustutkimuksessa.....	56
7 TUTKIMUS	59
7.1 Esimiestyön osuus (1.9-27.9.15) Mirika Laurila; työvuorosuunnittelu ja myymäläsuunnittelun vaiheistus työlistasuunnittelulla.....	59
7.2 Myymälätoteutuksen osuus (28.9-18.10); remontti ja työlista.....	63
7.3 Loppupäätelmät ja vastaukset tutkimusongelman kysymyksiin	65
7.4 Jatkotutkimusehdotukset	70
LÄHTEET.....	71
KUVIO-, TAULUKKO- JA LIITELUETTELO	72
KUVIO 1. Myynnin käsite	72
KUVIO 2. Markkinoinnin käsite	72
KUVIO 3. Ostopaikan valintaan vaikuttavat monet tekijät.....	72
KUVIO 4. Tuotepäätökset markkinoinnin kilpailukeinona	72
KUVIO 5. Myymäläympäristön osatekijät.....	72
KUVIO 6. Visuaalisen markkinoinnin tehtävät ja käyttökohteet.....	72
KUVIO 7. M-R-malli	72
KUVIO 8. Kuva 4.1 Kaksi palvelun ulottuvuutta	72
KUVIO 9. Markkinointi ja markkinointiviestintä	72

1. JOHDANTO

Hypermarket -ketjun myymäläsuunnittelu määrittää sen, miten tuotevalikoimat tulevat esille siinä neliötilassa, johon osastojen pohjaratkaisut on suunniteltu. Tämä edesauttaa myös sitä, miten asiakaskiertoa ja tuotteiden löydettävyyttä pystytään ohjaamaan rakenteellisilla myymäläratkaisuilla, ja siten parantamaan ja tehostamaan tiettyjen tuoteryhmien myyntiä sekä näkyvyyttä/saavutettavuutta. Vaikka hypermarketketjun sisällä toteutetuilla valikoimamuutoksilla pyritään lisäämään kaupan tuoteryhmien kannattavuutta, se ei ole tae siitä, että esillepano- ja myymäläsuunnittelu aina onnistuisi tehostamaan valikoimaratkaisuja. Se ei myöskään takaa sitä, että asiakaskierto ja tuotteiden löydettävyys tehostuu. Siksi on pyrittävä selvittämään, miten todella pystytään myymäläsuunnittelulla aidosti tehostamaan valikoimamuutoksia ja siten lisäämään tuoteryhmien kannattavuutta.

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona K-citymarket Vaasa Kivihaan Vapaa-ajan osastolle. Työn tarkoituksena on selvittää, tehostaako myymäläsuunnittelu valikoimamuutoksia.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Päädyin opinnäytetyössä selvittämään myymäläsuunnittelun merkitystä valikoimamuutosten tehostamiseen K-citymarket Vaasan Vapaa-ajan osastolla, sillä toimin tämän osaston päällikkönä. Osasto on Suomen K-citymarkettien kuudenneksi suurin niin myynniltään ja neliötilaltaan 10 suurimman Vapaa-ajan osaston joukossa. Näen päivittäisessä työssäni miten valikoimamuutokset ja esillepanomuutokset vaikuttavat niin myyntiin kuin osaston kannattavuuteen sekä asiakkaisiin. Olen työskennellyt Kivihaassa Vapaa-ajan osastopäällikkönä nyt kaksi vuotta ja sitä ennen Anttila –tavarataloketjussa Vaasassa Kodin ja Vapaa-ajan päällikkönä. Se on tuonut perspektiiviä siihen, millä tavoin ketju-konseptissa tehdyt valikoimapäätökset vaikuttavat ketjun yksikön/myymälän esillepanojen ylläpitoon, asiakaskiertoon ja tuotteiden löydettävyyteen.

Käytännössä toteutetun työn ja siitä nähtyjen tulosten kautta opinnäytetyön aihe oli luontevaa valita. Osastopäällikön työhön kuuluu paljon prosessien ja projekti-

en suunnittelua, toteutusta, valvontaa, perehdytystä ja läpivientä, asioiden ja ihmisten johtamista ja paljon muuta. Kaikki nämä osa-alueet pitävät enemmän sisälleen kuin yhteen lauseeseen niitä voisi tiivistää. Tähän liittyen halusinkin tutkia juuri taustoja siitä miten ketjukonseptin valikoimaratkaisut vaikuttavat ketjuyksikön myymäläratkaisuihin ja osastojen esillepanoratkaisuihin.

Teoriaosassa pyrin tuomaan esille sellaisia asioita, jotka vaikuttavat vähittäiskaupan toimintaympäristöön, tuoteryhmien kannattavuuteen ja myymäläsuunnittelun perusteisiin. Teoreettisen viitekehyksen tarkoitus on selvittää, mistä empiirisen osan lähtökohdat ovat peräisin ja miten niitä perinteisesti teoreettisesti ymmärretään.

Tuotevalikoimamuutosten vaikutuksia myymäläsuunnitteluun nähden pyrin selvittämään seuraavan tutkimusongelman: Pystytäänkö myymäläsuunnittelulla tehostamaan valikoimamuutoksia? Keskityn tutkimuksessani K-citymarketin tuotevalikoima-muutoksiin, visu-kansion ohjeistuksiin, myymälämarkkinoinnillisiin toimenpiteisiin ja sisäiseen viestintään sekä informaation kulkuun ja sen jakamiseen. Tutkin myös tuottaako esillepano-ohjeiden noudattaminen ja ketjuyksikössä itse toteutettu myymäläsuunnittelu lisäarvoa tuotevalikoimamuutoksiin nähden. Tahdon myös selvittää mihin perustuu väite siitä, että valikoimamuutoksilla pystytään parantamaan tuoteryhmien kannattavuutta.

Tavoitteena on, että saan johtamastani osastosta tietoa ja informaatiota omaan työhöni nähden, jotta kehittyisin entistä paremmaksi esimieheksi ja kykenisin näkemään laajemmin tuoteryhmien kohdalla tehtävät muutokset ja uudistukset niin oman kaupan kuin ketjun kannalta ja millainen vaikutus muutoksilla on niin arjen tekemiseen kuin osaston tuoteryhmien kannattavuuteen sekä esillepanoratkaisujen tuottavuuteen. Tutkimusta voisi käyttää hyödyksi suunniteltaessa tulevia myymälä-pohjan muutoksia ja mahdollisia remontteja.

1.2 Rajaukset

Teoriaosassa esitellään kaupan alalla vallitsevia seikkoja 2000-luvun Suomen taloudelliseen tilanteeseen nähden, mutta vain niin paljon, kuin ne vaikuttavat K-Citymarket Vaasa Kivihaan käyttötavarapuolen toimintaan.

Empiirinen osa on rajattu koskemaan vain Vapaa-ajan osaston myymälämuutoksia vuonna 2015 ja remontin seurauksia vuonna 2016. Tarkoituksena ei ole tarkastella muiden osastojen valikoima- tai myymäläsuunnitteluun liittyviä ratkaisuja.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu kolmesta osasta: johdanto-osa, teoria-osa ja empiirinen osa.

Johdanto-osassa esitellään tutkimuksen taustat, tutkimusongelmat ja tavoitteet, rajaukset ja tutkimuksen rakenne, minkä jälkeen esitellään toimeksiantaja K-Citymarket Vaasa Kivihaan Vapaa-ajan osaston toiminnan taustat. Avataan lisäksi Vapaa-ajan osaston myymäläsuunnittelun ja valikoimapäätösten taustoja sekä tuotevalikoimaratkaisujen kannattavuuden periaatteita.

Teoriaosassa esitellään aluksi vähittäiskaupan kilpailukeinoja, joita ovat tuote- ja palvelutarjonta, sijainti ja kauppapaikka, asiakasviestintä, henkilökunta ja palvelu, hinnoittelu, lisäarvopalvelut. Toisena teoriana selvitetään tuotevalikoimien käsitteistöä: perusvalikoima ja segmentit, päivittäistavarakaupan valikoimaratkaisut, tuotteiden hinnoittelupäätökset, ketjukonseptin ja tavarakaupan erot, kysyntä ja tarjonta sekä ja erikoistuminen (differoituminen). Kolmantena teoriana käsitellään myymäläsuunnittelun perusteita: Visuaalisen markkinoinnin perusteet; tehtävät ja käyttökohteet, Visuaalisen markkinoinnin toteutuksen vastuut ja roolit, esillepanotekniikat, kampanja-, sesonki-, teema- ja tapahtuma-suunnittelu sekä toteutus K-citymarketissa, kysynnän luonti omilla ideoilla, sosiaalinen media ja myymälämainonta, -ympäristö ja sen vaikutus kuluttajaan. Neljäntenä teoriana selvitetään asiakaskokemuksen syntymistä sisäisen markkinoinnin teorian kautta myymäläsuunnittelun näkökulmasta: sisäinen markkinointi, ulkoinen markkinoin-

ti, markkinoinnin tehtävät, tiedotus ja perehdyttäminen sekä henkilöstön sitouttaminen.

1.4 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantaja tutkimukselle on *K-citymarket Oy:n* toimipaikka Vaasa Kivihaka, joka on Kivihaan liikekeskuksen johtava päivittäistavarakauppa.

K-citymarket Vaasa Kivihaka rakennettiin kasvavaan liikekeskusmiljööseen vuonna 2002. Tavaratalon ensimmäisenä tavaratalojohtajana toimi Seppo Arola. Vuonna 2016 Seppo Arolasta tuli 11 tavaratalon aluejohtaja, jolloin hän nimitti Vaasa Kivihaan taloon myymäläpäälliköksi kesäkuussa 2016 *Johanna Taiman*, jolla on samat vastuut kuin tavaratalopäälliköllä/-johtajalla.

Kivihaka on alati kasvava liikekeskus parin kilometrin päässä Vaasan keskustasta. Kasvavan liikekeskuksen Kivihaasta tekee se, että alueen kupeeseen on kaavoitettu uusia asuinalueita viime vuosien aikana ja tälläkin hetkellä Kivihakaan nousee uusia kauppoja. Marras-joulukuussa 2016 avasivat *XXL ja Power tavarataloketjut*, joille on rakennettu uusi liikekiinteistö ja tämän lisäksi vanhoissa *My Sportsin* tiloissa on avattu lokakuussa 2016 *Stadium Outlet*. Vaasan Kivihaan *K-citymarket* on pysynyt viimeisten 5 vuoden aikana koko ketjun top 10 parhaimpana käyttötarvaran myyjänä koko ketjussa. Tämä osuus kattaa myös Vapaa-ajan osaston myynnin ja tuoton suhteen verrattuna muiden ketjuyksiköiden tuloksiin. Osuus on erinomainen siihen nähden, että ketjuun kuuluu 81 *K-citymarkettia*.

Asiakaskunta laajenee koko ajan sitä mukaa, kun alueen kaavoitus etenee ja tontteja ostetaan sekä taloja ja asuntoja rakennetaan. *K-citymarketin* pääasiakassegmentti ovat lapsiperheet ja siten asiakaskunnan kasvu on luontevassa suhteessa alueen kaavoitukseen nähden. Ketju yrittää omilla rakenteellisilla muutoksillaan myös reagoida tämänhetkiseen markkinatilanteeseen ja asiakasryhmien kasvun huomiointiin entistä paremmin. Vaasan Kivihaan yksikössä on huomattavissa se, kuinka esimerkiksi Kirja-, paperi ja askartelukauppa ovat kääntyneet myyntilukujen valossa hurjaan nousuun heti remontin jälkeen.

2 VÄHITTÄISKAUPAN KILPAILUKEINOT

Tässä luvussa avaan käsitteistöä vähittäiskaupan kilpailukeinoista. Teoriaosuuden tukena käytetään 4P-mallia, jonka kautta selviää peruskäsitteistön runko ja niiden sisällään pitämät osa-alueet. Se miten vähittäiskaupan kilpailukeinot liittyvät tutkimukseen, näiden käsitteiden avaaminen selkiyttää lukijalle perustekijät, millä valikoimaratkaisut syntyvät ja miten niitä johdetaan sekä millä tavoilla 4P-mallin käsitteitä käytetään vähittäiskaupan kilpailukeinoina.

Kilpailukeinot voidaan jakaa neljään pääkategoriaan: *Tuote (product)*, *hinta (price)*, *saatavuus (place)* ja *markkinointiviestintä (promotion)*. Philip Kotler on kehittänyt monien muiden markkinointiteoreetikkojen pohjalta *4P mallin*, joka sisältää yllämainitut termit.

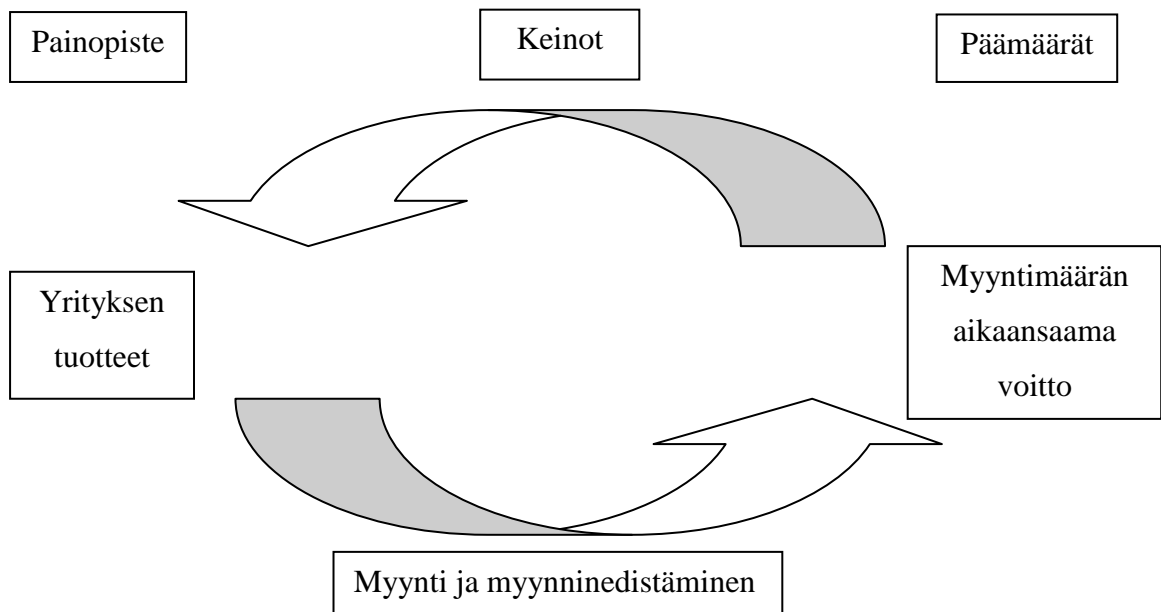
Asiantuntijapalvelut käyttävät taas etenkin laajennettua 4P-mallia, jota kutsutaan *7P-malliksi* eli asiantuntijapalveluiden markkinoinnin kilpailukeinoiksi. Sen pääkategoriat ovat: *hinta (price)*, *markkinointiviestintä (promotive marketing communication)*, *tuote (product)*, *jakelu (place)*, *ihmiset (people)*, *prosessit (processes)* ja *fyysinen ympäristö (physical evidence)*.

”Markkinointi on inhimillistä toimintaa, joka vaihdantaprosessin kautta suunnataan tarpeiden tyydyttämiseen.” (Kotler 1982, s. 25)

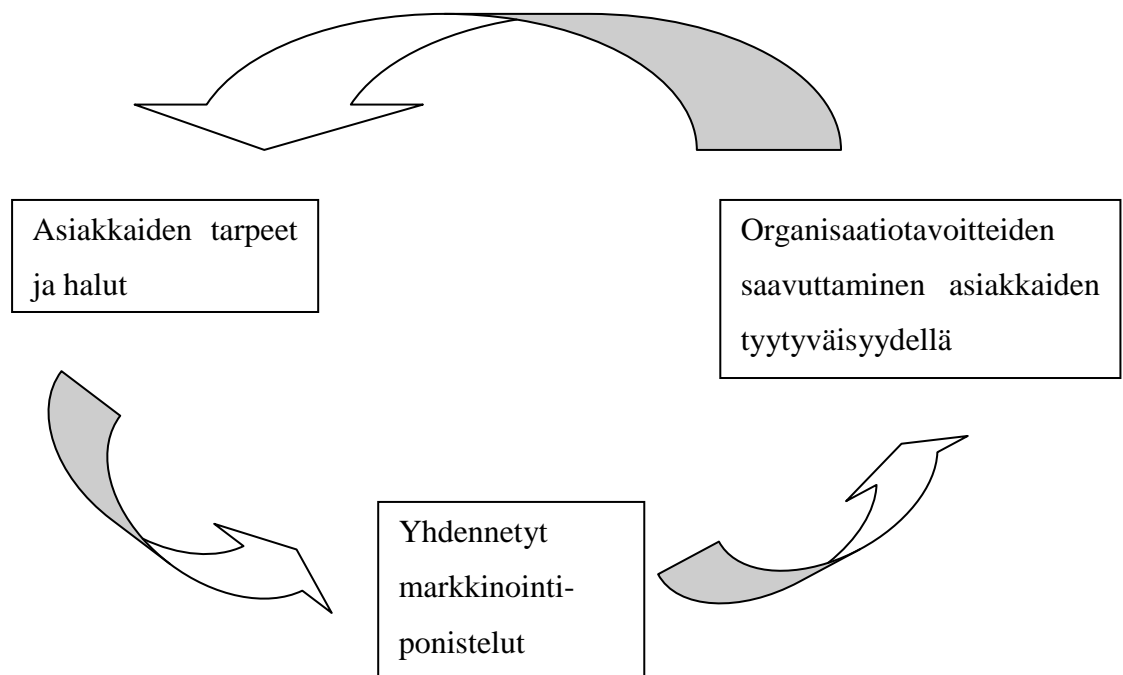
Asiakasintressin ja tarpeiden kattavien tuotteiden ja palvelutarjonnan laajuus sekä kauppapaikan sijoittuminen ja saavutettavuus ovat osatekijöitä siinä kuinka myynti ja markkinointi onnistuvat.

”Yrityksen toimintona myynti on laaja käsite – tavallaan kaikki yrityksen toiminta on myymistä.” (Löytänä & Korteso, 2011, s. 79)

Seuraavan sivun kuvioissa 1. ja 2. on selitetty myynnin ja markkinoinnin käsitteet toisiinsa verrattuna. (Kotler 1982, s. 38)



Kuvio 1. Myynnin käsite



Kuvio 2. Markkinoinnin käsite

(Löytänä & Kortesus 2011, s. 79)

Kuvion 1. mukaisesti selitetään, miten tuote- ja palvelutarjonta-prosessi muodostuu. Ensimmäinen fokus toiminnan suunnittelussa ovat määritellyt *painopisteet*; esim. ylivoimatavararyhmät, *keinot*; konsepti, joka asettaa toiminnalle raamit ja *päämäärät*; myynti- ja tuottotavoitteet. (Löytänä & Kortesus 2011, s. 79)

Kuvion 2. mukaisesti selitetään, miten markkinointi tapahtuu käytännössä. Ensin pitää selvittää asiakkaiden tarpeet ja halut (segmentointi), sen jälkeen koota strategiaksi yhdenmukainen markkinointiponnistelu (myymälä ja tuotteet vastaavat ”asiakaskutsua” esim. printti tai verkkomarkkinoinnin konkreettista tuotosta, jonka perusteella asiakkaat rientävät kauppaan mm. tarjousten perässä) ja viimeisenä luonnastaa organisaatiotavoitteiden saavuttaminen asiakkaiden tyytyväisyydellä (asiakas löytää haluamansa/tarvitsemansa tuotteet ja päätyy kaupasta ulos kassapisteen kautta tuntien saaneensa sen mitä tuli kaupasta hakemaankin ja jopa enemmän). (Löytänä & Kortesus 2011, s. 79)

2.1 Tuote (Product)

Tuote- ja palvelutarjonta määräytyvät seuraavien seikkojen kautta: Kysynnän selvittäminen, luominen, tyydyttäminen ja säätely.

”Tuote on jotakin sellaista, jonka katsotaan pystyvän tarpeen ja halun tyydyttämiseen.” (Kotler 1982, s. 26)

Tuote on palveluista, tavaroista ja mielikuvista muodostuva kokonaisuus, jota markkinoidaan yrityksen toimesta. Tuotteen osia ovat Ydintuote, mielikuvatuote ja liitännäispalvelut.

Asiakas ostaa ydinpalvelun/konkreettisen tavarat. Mielikuvatuotteen rakenne taas koostuu tuotenimestä, tavaramerkistä, pakkauksesta, tuotteen muodosta, väristä ja palveluympäristöstä. Tuotteen maine on sama asia kuin asiakaslaatu. Liitännäispalveluilla tarkoitetaan erilaisia lisäpalveluja, jotka voidaan yhdistää ydintuotteeseen. Lisäpalveluilla yritys muokkaa tuotetarjouksensa vastaamaan asiakkaidensa yksilöllisiä tarpeita ja ne antavat tuotteelle lisäarvoa.

Tuotestrategia on koostettu tuotekonseptin (-kokonaisuuden) suunnittelusta ja ominaisuuksien ainutlaatuisen yhdistelmän kehittamisestä. Jotta siinä menestytään, edellytyksenä on, että kaikki tuoteominaisuudet on analysoitu tarkasti suhteessa alan tärkeimpiin kilpakumppaneihin. Tässä onnistutaan vain, jos tuote on asiakkaan mieleen. Alan tutkijat ja ammattilaiset ovat kehittäneet joukon laajalti hyväksyttyjä tuoteluokitteluja, tuotteen sisältämien fyysisten, psykologisten ja ostokäyttäytymiseen liittyvien ulottuvuuksien ja mittareiden avulla. (Markkinoinnin kilpailukeinot; Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1995, s.82)

Kulutushyödykkeet ovat tavaroita ja palveluita, joita yksityistalouden ostavat. Hankinta kohdistuu lopulliseen kulutukseen (mm. elintarvikkeet).

Tuotantohyödykkeet ovat tavaroita ja palveluja, joita järjestöt, yritykset, ammatinharjoittajat ja julkistaloudet ostavat tulonansaitsemistarkoituksessa. Uusi kulutus- tai tuotantohyödykkeitä tuotetaan näiden avulla.

Kulutus- ja tuotantohyödykkeet jaetaan aineettomiin ja aineellisiin. *Aineettomat kulutushyödykkeet* tavataan jakaa henkilökohtaisiin ja kestokulutuspalveluihin. Niitä ovat esim. tietotaito eli osaaminen, työpanos, markkinatutkimusyritysten ja mainostoimistojen sekä erilaisten järjestöjen tuottamat tuotantopalvelut. *Aineelliset kulutushyödykkeet* taas voidaan jakaa kestoisuuden perusteella kertakäyttö-, lyhytkesto- ja pitkäkestohyödykkeisiin. Tuotteen kestoisuuden määrittely kuitenkin saattaa tuottaa joskus ongelmia ja siksi tuotanto- ja kulutushyödykkeiden markkinoinnin kilpailukeinot poikkeavat erittäin paljon toisistaan. Siksi tuotteen tyyppin tunnistamisen on tarpeellista. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1995, s.82)

2.2 Hinta (Price)

Tuotteen arvo ilmaistaan *hintana* ja asiakas reagoi tuotteen hintaan. Luonnollisesti asiakkaan on helpompi muodostaa käsitys hinnasta kuin esim. laadusta tai palvelusta. Hyvä tuote on sellainen, joka on hinnoiteltu oikein, jotta se menee kaupaksi.

”Hinta on kaupan markkinointimixin ainoa kilpailukeino, joka tuo kauppaan suoraan myyntituottoja. Muut keinot (tuote, saatavuus ja viestintä) aiheuttavat kustannuksia.” (Lahtinen & Isoviita 1993. s.108)

Hinta on kaupalle niin markkinoinnin kilpailukeino kuin strateginen muuttuja. Ennen kaikkea hinnan ja laadun suhde vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen *hinnan* ohella. Asiakas etsii ennen kaikkea edullisia tuotteita, jotka vastaavat niin laadultaan kuin ominaisuuksiltaan asiakkaan korkeita vaatimuksia. Enää pelkkä halpa hinta ei riitä. Tämän perusteella hinta- ja tuotepäätöksiä pitäisi käsitellä samanaikaisesti, vaikka esitysteknisistä syistä näin ei voida tehdä. Esitystekniset syyt tässä kontekstissa tarkoittaa hinnoittelua eli hintojen laskemista ja määrittämistä, jolle asetetaan yleensä seuraavanlaiset tavoitteet:

1. *tuotteen riittävän myynnin varmistaminen*
2. *halutun markkinaosuuden varmistaminen*
3. *halutun kannattavuustason saavuttaminen*
4. *tuhoavan hintakilpailun estäminen*
5. *halutun hintakuvan luominen.*

(Lahtinen & Isoviita 1993 s.108)

Kaupan tärkein tehtävä on saada kaupanteosta kannattavaa. Sen takia hinnoittelun tärkein tehtävä on vastata tämän tavoitteen saavutettavuuteen. Joskus voi olla niin, että kauppa hinnoittelee tuotteensa niin halvaksi, että se ei ole kannattavaa, vaikka tuotteella olisi hyvä markkinaosuus ja myynti.

Hinnoittelu K-citymarketissa

Hinnoittelun 3 ulottuvuutta ovat: hintamerkintöjen tekeminen tuotteisiin, hintalaskelmien tekeminen (kaavamaista kustannusten lisäämistä ostohintaan) ja hinnan asettaminen (tuotteiden hinnan määrittäminen hinnoitteluperiaatteiden pohjalta).

(Lahtinen & Isoviita 1993 s. 109)

Puhuttaessa hinnoittelusta, kaupan näkökulmasta tärkeintä on tarjota asiakkaille tuotteita, joita he ostavat paljon tai tuotteita, joiden varastonkierto tuottaa katteellista myyntiä. Hintapäätökset tehdään K-citymarket Oy:n pääkonttorilla tavarantoimittajien toimesta. Tavaravirranohjaajat taas ohjaavat tuotteet kaappoihin. Ostajien hinnoittelu perustuu tavarantoimittajien kustannuksiin, laatuun, merkkiin, kierto-

peuteen, ajankohtaisuuteen, toimituskustannuksiin, tukkuhintoihin ja tavarantoimittajien kanssa tehtyihin sopimuksiin.

K-citymarket -tavarataloissa talot pystyvät tekemään myös omaa hinnoittelua ja kampanjoita, jolloin hintoihin pystytään puuttumaan yksikkötasolla. Tämä on tärkeää varsinkin sen osalta, kun huomioidaan, että sesonki, paikallisuus ja tavarankiertonopeus ovat merkittäviä osatekijöitä siinä, miten asiakkaiden ostovoima otetaan huomioon tuotteen hinnan kannalta.

Hinnoitteluun liittyvä byrokratia ja säännöt ovat yrityskohtaisia. Ostajat toimivat yhteistyössä niin tavarantoimittajan kuin talojen kanssa. Heillä on valta ja velvollisuus päättää siitä, miten tuotteet hinnoitellaan. Poikkeama tähän tulee aliarvostustuotteista, joista talot joutuvat huolehtimaan itse ja joiden kierron nopeuttamisesta päättää tavaratalojohtaja yhdessä osastopäälliköidensä kanssa. Kun puhutaan aliarvostuneista tuotteista eli varastonkierroltaan heikoista tuotteista, on kyse tuotteista, joiden varastonkierto on alittanut ennalta arvioidun varastonkierto pulssin. Aliarvostukseen menevät tuotteet ovat tuotteita jotka kiertävät hitaasti, eli asiakas ostaa niitä hyvin harvoin.

Älykäs hinnoittelu tarkoittaa sitä, että jo sesongin lopussa reagoidaan tuotteiden hintaan. Kun asiakas kokee saavansa yleisalennuksella tai yksittäin hinnoitelluista tuotteista hyödyn, joka kannustaa heitä ostamaan sesonginaikaisia tuotteita niin, että tuoteryhmän varastonkierto pysyy ennallaan myös sesongin loppupuolella tai kaupassa vältytään siltä, ettei ”käsiin jääviä” tuotteita tarvitsisi varastoida niin paljon seuraavaa kautta varten. Mikäli tuotteita jää paljon kauden jälkeen varastoitavaksi, ne mitä oletettavimmin aliarvostuvat ja sitä kautta varastonarvon kuranttius eli vaihto-omaisuuden arvo kärsii – tosin vain hetkellisesti. Jos varastonkierroltaan hitaat tuotteet palaavat ketjuohjauksen toimesta vielä seuraavassa sesongissa kaupan sesonkivalikoiman myyntiin, niiden hintaa ei tarvitse laskea, sillä tuotteita lähetetään ketjun toimesta lisää talojen varastoon ja tavarantuloutuessa saldoille uudestaan, se katsotaan taas sesongin kurantiksi tuotteeksi. Jos aliarvostukseen joutunut tuote poistuu valikoimasta, sen hinnoittelu tulisi tehdä sen mukaan, että

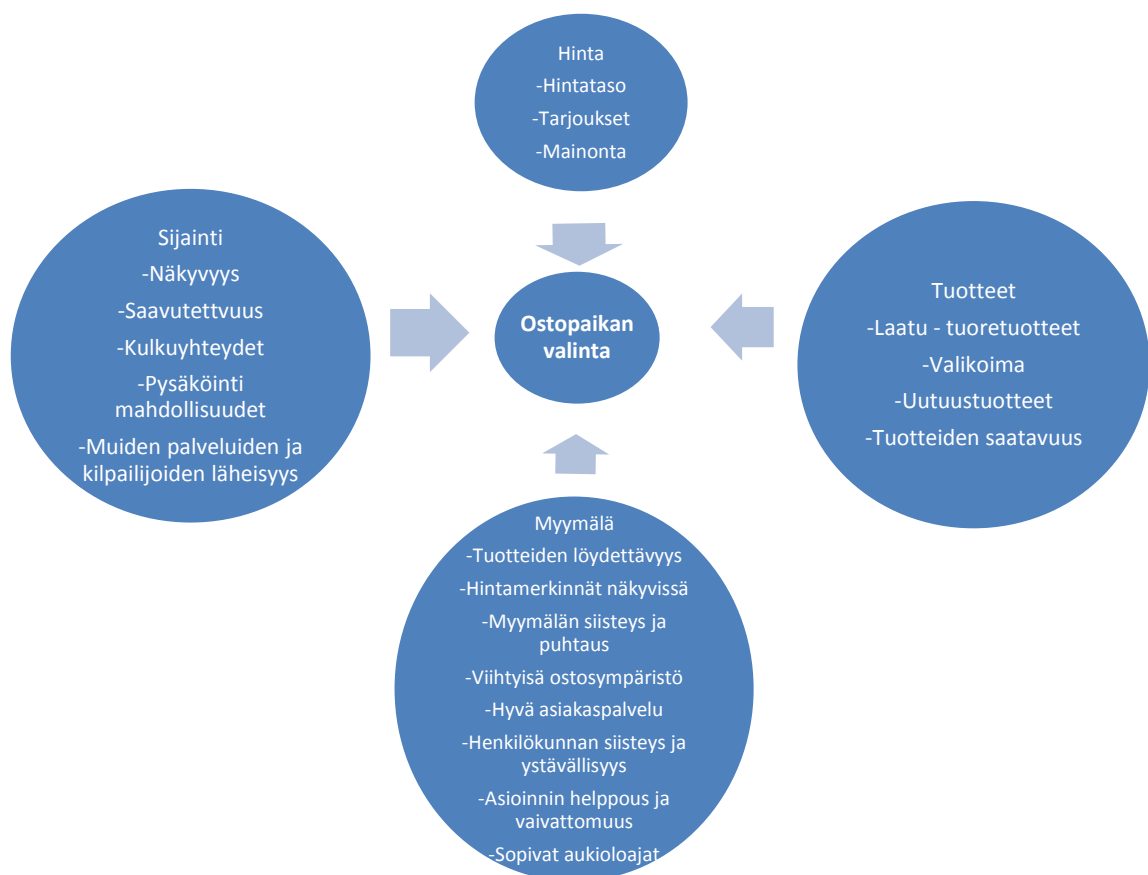
tuotteen saldomäärä poistuu mahdollisimman nopeasti kaupan kierrosta ja ei siten vie alaspäin muiden sesonkiin kuuluvien tuotteiden tuotto-arvoa sesongin aikana.

Liitteessä 1. KCM-Anttilan hinnannäytön menettelyohje kertoo vielä tarkemmin siitä, miten K-citymarketin hinnoittelukäytännöt tulee ohjeen mukaan toteuttaa. Menettelyohje löytyy liiteluettelosta.

2.3 Saatavuus (Place)

Miten kuluttaja oikein valitseekaan ostopaikkansa? Ketjun kyky vastata kuluttajien tarpeisiin punnitaan viime kädessä asiakkaan tehdessä päätöksensä ostopaikan suhteen.

Asiakkaan ostopaikan valintaan vaikuttavat tekijät esitetään seuraavassa kuviossa.



Kuvio 3. Ostopaikan valintaan vaikuttavat monet tekijät. Lähde: mukaillen Heinimäki 1997 (Finne & Kokkonen 1998 s.159)

Kuviossa 3. avataan käsitteistöä siitä mitkä seikat vaikuttavat asiakkaan ostopaikan valintaan. Kattoarvot tämän määrittämiseen ovat Sijainti, hinta, tuotteet ja myymälä. Näiden arvojen suhde ja sisältö toisiinsa määrää asiakkaan valinnan ostopaikasta.

Myymälän sijainti ja kalusteiden ja tuotteiden sijoittaminen myyntitilaan saattavat asettaa rajoituksia suunnittelulle, mutta myös kilpailuympäristö saattaa edellyttää tietynlaisia ratkaisuja tuotevalikoiman tai hintatason suhteen. Kaikki nämä tekijät ovat relevantteja ja huomioonotettavia tekijöitä ketjukonseptia suunniteltaessa.

Kauppapaikka ja sijainti

Kauppapaikka on yksi vähittäiskaupan kulmakivistä ja se nähdään usein tärkeimpänä kilpailutekijänä myymälätyypistä riippumatta. Konseptin kannalta on tärkeää määrittää ensinnäkin yleisesti, millaisessa paikassa myymälän on tarkoitus sijaita; ollaanko keskusta- tai lähiömyymälä vai pyritäänkö palvelemaan maaseudun väestöä kyläkauppatyyliin? Se kohdeasiakasryhmä, mitä ketjussa tavoitellaan, määrää pääsääntöisesti myymälän sijainnin. Ketjukonsepteissa tehdään alueellisesti kartoituksia siitä, mihin uuden kaupan voisi rakentaa tai millaisella alueella myymälätilaa on vapaana. Lisäksi alueelliset, kaavoitukseen ja kaupungin tai kunnan liikennesuunnitteluun liittyvät projektit ja prosessit vaikuttavat kauppapaikan etsintään ja sen valintaan. Yleensä sijainti asettaakin myymälöille lisävaatimuksia kulkuyhteyksien ja pysäköintitilojen suhteen.

Vaasan Kivihaka on ollut koko 2000-luvun ajan kasvukeskus. Kivihaan Citymarket on yksi ensimmäisistä sinne rakennetuista liikkeistä 2000-luvun alussa ja etenkin alueen rakennuskanta, kaavoitus ja liikenneyhteydet ovat olleet vaikuttamina kauppapaikan rakentamisperusteisiin. K-citymarket halusi saada oman siivunsa alueen potentiaalisesta asiakaskunnasta, sillä 700 metrin päässä Kivihaan K-citymarketista sijaitsee kilpailija, KPO:n omistama Prisma.

On kuitenkin tärkeää huomioida, ettei myymälän sijainti välttämättä rajaa ulkopuolelle mitään asiakasryhmää ja etteivät eri myymälöiden asiakaskunnat ole missään nimessä toisensa poissulkevia.

Ulkoinen ja sisäinen saatavuus

Ulkoisella saatavuudella tarkoitetaan niitä tekijöitä, joiden avulla helpotetaan asiakkaan saapumista liikkeeseen. Markkinointikeinoina ovat liikkeen sijainti, liikenneyhteydet (sis. tietoliikenneyhteydet), paikoitustilat ja liikekiinteistön julkisivu sekä aukioloajat. Syitä siihen, miksi ulkoinen saatavuus on tärkeää: Jotta asiakas tunnistaa kaupan muiden kauppojen joukosta, jotta asiakas löytää kauppiaan ja jotta kaupasta luodaan myönteinen kuva julkisivun ja näyteikkunoiden avulla.

Sisäisen saatavuuden vaikuttavimmat tekijät muodostuvat näistä asioista:

1. Palveluympäristö
2. Valikoiman monipuolisuus
3. Tuotteiden esillepano
4. Esite- ja opastemateriaali
5. Henkilökunnan saavutettavuus ja palvelualttius
6. Muut asiakkaat.

Sisäisen saatavuuden päätökset vaikuttavat merkittävästi siihen, kauanko kauppaan saadut asiakkaat viihtyvät siellä ja kuinka paljon he ostavat. Sillä on suuri merkitys, miten kauppa on kalustettu, ja millaista asiakkaiden on asioida siellä.

On henkilökunnan tehtävä huolehtia siitä, että asiakkaan ostoskokemus/kaupassakäynti -kokemus tuntuvat helpolta ja miellyttävältä. Tähän liittyy myös vahvasti henkilökunnan palvelualttius sekä nopea saavutettavuus. (Lahtinen & Isoviita 1993, s.157)

Palveluympäristö kuvaa kaupan sisämiljöötä ja asiakkaan palvelua edistäviä ratkaisuja. Valikoimien monipuolisuus on niin tuotepäätöksiin kuin saatavuuspäätöksiinkin liittyvä asia. Kaupan tehtävänä on tarjota asiakkaan tarpeita vastaavia tuotteita. Päätuotteiden oheen on tärkeää tuoda käyttöyhteys ja lisämyyntituotteita ja tuoteperheet, jotka on sijoitettu lähelle toisiaan, tukevat myös saatavuutta ja monipuolisuuskuvaa. (Lahtinen & Isoviita 1993, s.157)

Esillepanopäätökset pohjataan asiakaskiertoon, myymälän pohjaratkaisuun, tuotevalikoimien ydintuote/ylivoimatavararyhmiin, keskiostoksen ylläpitoa tai sitä kasvattavien tuotteiden sekä hyväkatteisten tuotteiden paikoitukseen, sesonkeihin ja tehopistepäätöksiin. Esite- ja opastemateriaaleilla pyritään auttamaan asiakasta löytämään niin tarvitsemansa tuotteet, kuin myös kulkemaan sujuvasti myymälässä. Hyllyopastus voi pienimmillään olla rikastettu tuotetieto esim. tietokoneen tai imurin hintaetiketin vieressä ja se voi myös ohjata asiakkaan kassalle helpointa ja suorinta reittiä. 2010-luvulla on myös yleistynyt digitaalinen hinnannäyttö (esim. Power-tavarataloissa), joka vastaa tätä aikaa myös asiakkaiden näkökulmasta.

Henkilökunnan saavutettavuuden tulisi olla asiakkaalle vaivatonta. Palvelualtis ja ystävällinen henkilökunta luovat asiakkaalle mielikuvaa itse kaupasta ja sen tuotteista. Asiakkaat mieltävät kaupan henkilökunnan osaksi omaa palvelunlaadun kokemustaan ja siten myös on arvioitavissa, miten paljon se voi vaikuttaa myös asiakkaan ostokäyttäytymiseen ja ostopäätöksiin.

Muut asiakkaat tuovat oman variaationsa siihen miten asiakas itse kokee tavaroiden saatavuuden. Hyvä tarjoustuote voi loppua kesken kaiken tai asiakas voi joutua jonottamaan jotain tuotetta pitkän aikaa. Nämä ovat tekijöitä, joihin muut asiakkaat vaikuttavat ja siten luovat saavutettavuuden kokemusta asiakkaalle siinä hetkessä. Tämän vuoksi kaupan tehtävänä on ennen kaikkea ennakoida ja arvioida sitä, millainen saatavuus sesonkien ja kampanjoiden aikaan tuotteilla tulee olla asiakkaan näkökulmasta. (Lahtinen & Isoviita 1993, s.164)

2.4 Markkinointiviestintä (Promotion)

K-Citymarketin asiakkaat ovat kuluttaja-asiakkaita tuote- ja palvelutarjontaan sekä kauppapaikkaan nähden. Kuluttaja-asiakkaalla tarkoitetaan ennen kaikkea asiakkaita, joiden asiointimäärä on viikoittain useasti toistuvaa samassa kauppapaikassa. On huomattavaa myös, että he tulevat kauppaan useasti printtimarkkinoinnin tai sähköisen markkinoinnin innoittamina sekä viikoittaisten ja lapsiperheiden arkeen kuuluvien kulutushyödykkeiden tarpeen velvoittamana.

Kuluttaja-asiakkaina ostamme tavaroita ja palveluita omaan käyttöömme. Yleensä ostopäätöksemme syntyvät yksin ja tavoittelemme täydellistä tyytyväisyyttä ostettuun tuotteeseen. Ostopäätöstemme tueksi kysymme kuitenkin usein neuvoja ja suosituksia lähipiiristämme, jotka ovat hekin kuluttajia.

Kuluttaja-asiakas odottaa, että yrityksen luoma asiakaskokemus

- *Vastaa hänen tarpeisiinsa*
- *On personoitu ja muistaa hänen aiemmat kohtaamisensa yrityksen kanssa*
- *vetoaa myös tunnetasolla*
- *on saatavilla usealla ja helposti lähestyttävällä tavalla*
- *tarjoaa yksinkertaista kommunikaatiota ja helposti ymmärrettävää kieltä*
- *on ajankohtainen ja merkityksellinen*
- *ylittää odotukset ja tarjoaa yllätyksiä.”*

(Löytänä & Kortesus 2011, s. 121-122)

Asiakasviestinnän tavoitteena on ruokkia asiakaskokemuksen alun syntymistä. Asiakasviestinnän monet muodot niin mainoksista myymälämusiikkiin, kuin houkuttelevista esillepanoista ja palvelukokemukseen niin myymälässä kuin kassalla luovat kokonaisuuden jota kuvataan asiakaskokemuksena ja siten asiakasviestinnän ulottuvuudet on merkittävää huomioida asiakaskokemuksen rikastamisessa.

Asiakaskokemus on niiden mielikuvien, tunteiden ja kohtaamisten summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Mitä vahvempia kohtaamisia, tunteita ja mielikuvia syntyy, sitä vahvempi on asiakaskokemus. Ja tähän tarvitaan elämyksiä. Elämys tässä konseptissa kattaa voimakkaan positiivisen kokemuksen, johon liittyy vahva tunne – käytännössä onni, oivallus, ilo tai ilahtuminen.

Elämykseen itsessään liittyy erityisesti myös myönteinen yllättyminen. Mikään arkinen ja tavallinen ei luo elämystä. (Löytänä & Kortesus 2011, s. 45)

Asiakasviestintä tapahtuu niin fyysisellä paikalla, palvelutapahtumassa, sisäisessä ja ulkoisessa markkinoinnissa ja myös sosiaalisessa mediassa. Asiakasviestinnässä yhdistyvät tuote, hinta, paikka ja markkinointi.

2.5 Henkilökunta ja palvelu

Asiakas ei erottele mielessään asiakaspalvelua ja myyntiä – molempien tehtävänä on löytää ratkaisu asiakkaan tarpeeseen ja luoda ostosreissu mielekkääksi kokemukseksi, josta hyötyy ennen kaikkea asiakas. Asiakkaalle suurin hyöty saattaa merkitä monta asiaa, asiakkaasta täysin riippuen. Se saattaa olla tuotteiden ajankohtaisuus, hinta, määrä tai laatu. Nopeus, helppous ja välittömyys aina kaupasta ulospääsemiseen saakka on kaikista tärkeintä asiakkaille, jotka tuntevat ”aikansa olevan kortilla” tai elämänsä muuten olevan kiireistä tai aikataulutettua. Hyöty voi olla myös tietyille asiakkaille elämyksellisyyttä, visuaalista nautintoa, rentoutumista eli ajan kuluttamista itseään miellyttävien tuotteiden parissa tai myymäläympäristössä, johon on luotu tietynlainen tunnelma, joka herättää asiakkaassa miellyttäviä ja positiivisia tunneassosiaatioita, ideoita tai kiireettömyyden tuntua.

”Asiakkaan näkökulmasta suurin yksittäinen teema asiakaspalvelussa tällä hetkellä on aika ja sen vähyys. Asiakas odottaa saavansa vastauksen kysymykseensä tai ratkaisun pulmaansa entistä nopeammin. Nopeuden lisäksi asiakkaat odottavat, että asiat hoituvat sujuvasti. Aiempi asiakkaiden pompottelu osastolta ja henkilöltä toiselle on tullut tiensä päähän, ja asioiden odotetaan tulevan kerralla kuntoon. Etenkin kasvokkaispalvelussa asiakasneuvojien on oivallettava iso asia: asiakaskokemus on tärkeämpi kuin ”asiakasneuvojakokemus”. Myyjän tehtävänä ei siis ole tilittää omasta pitkästä työpäivästään, päivitellä julkkisten toilailuja tai harmitella äskeistä töykeää asiakasta.”

(Löytänä & Kortesus 2011, s. 87-89)

Asiakaspalvelussa tarvitaan seuraavaa osaamista:

- a) osaamista ratkaista ongelmia ja odottamattomia tilanteita
- b) osaamista ja halua tuottaa odotukset ylittävää palvelua.

Tämän vuoksi asiakaspalvelijoiden rooli myös hypermarketkaupan kilpailukeinojen edistäjänä on muodostunut viime vuosina entistä tärkeämmäksi. Asiakkaat ovat entistä kiireisempiä ja heidän tärkeimmäksi valuutakseen voisi kuvailla Ai-

kaa itseään. Siksi niin kauppakunnon kuin tuotteiden löydettävyys sekä asiakaspalvelun sujuvuus on äärimmäisen tärkeää asiakkaan kannalta, jotta hän palaa kauppaan uudestaan kerta toisensa jälkeen.

Digitaaliset palautteenantolaitteet ovat yleistyneet kaupoissa ja se on yksi väylä siihen, kuinka asiakkaat pystyvät nopeasti ja ytimekkäästi asiointikertansa yhteydessä halutessaan vastaamaan kysymyksiin, jotka laitteeseen on asetettu valmiiksi. Tätä kautta kauppa pystyy saamaan tärkeää tietoa asiakastytyväisyydestään ja sen eri muodoista. Kyselylaitteisiin pystytään laittamaan aina tietyksi ajaksi voimaan kysely, jonka kautta esimerkiksi voidaan saada tietoa siitä, miten kauppa on onnistunut jonkun osaston remontoinnissa.

2.6 Lisäarvopalvelut

Tuotteeseen viitattavia lisäarvopalveluita asiakkaalle ovat esimerkiksi kaupanpäälliset, myynnissä olevilla kodinkonelaitteilla valmistetut ja esitellyt ”maistaukset”, tuotteiden kotiinkuljetukset ja vanhan kodinelektroniikan poishakupalvelu, takuupalvelu, sähkö- ja elektroniikkaromun kierrätys tai K-plussapisteiden kartuttaminen ostoksistaan.

Nostettaessa esille yksi vähittäiskaupan tarjoamista lisäarvopalveluista asiakkaille voidaan puhua tuotetakuusta ja sillä pyritään palvelemaan asiakasta ja hänen asiakaskokemustaan. *Tuotetakuu* on aina yrityksen itsensä päätettävissä kuinka pitkä ja laaja takuu tuotteille halutaan tarjota ja halutaanko tuotetakuu edes tarjota kaupan asiakkaalle ja miten sitä markkinoidaan. Jos sitä markkinoidaan, sillä pyritään saavuttamaan markkinaetua. Jos taas sitä ei markkinoida, yritys oletettavimmin haluaa pitää tämän lisäarvopalvelun asiakaspalvelun yllätysmomenttina ja siten lisäarvopalveluna asiakkaalle. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1995, s. 251)

Tässä työssä tarkastellaan kuitenkin nyt takuuta K-citymarketin vapaa-ajan osaston näkökulmasta. Tuotetakuussa on kyse lisäarvopalvelusta, jota asiakkaat eivät suoranaisesti pidä nykyään lisäarvopalveluna vaan tuotteen ostamiseen luonnollisesti kuuluvana asiana. Suurin osa vähittäiskaupoista on ottanut tämän käytännön

osaksi luonnollista palvelutarjontansa, sillä se luo luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä vähittäiskaupassa myytävien tuotteiden arvolle.

Kodintekniikan ostamisessa kuluttajansuojalaki suojelee tuotteen ostajaa niin, että kodintekniikkaa myyvien vähittäisliikkeiden on noudatettava tuotteidensa takuutarjonnassa ja -käsittelyssä vähintäänkin kohtuullista takuu-aikaa, joka kattaa laitteeseen liittyvät ominaisuudet ja mahdolliset tekniset, ostajasta riippumattomat viat.

3 VALIKOIMARATKAISUT KILPAILUKEINONA

Tässä luvussa selvennetään valikoimaratkaisujen merkityksiä kilpailukeinona. Teksti avaa käsitteistöä siitä, miten kauppa muodostaa valikoimaratkaisunsa ja millaiseen toimintaan ja statistiikkaan ratkaisut perustuvat.

3.1 Tuoteryhmät ja valikoimat

K-citymarketin Vapaa-ajan perusvalikoimaan kuuluvat seuraavat tuoteryhmät: Lelut, kirja-, paperi- ja askarteluvalikoima, kodintekniikka (kodinkoneet ja tekniikan tuotteet), urheiluvälineet, korjaustarvike ja rakentaminen, autotarvikkeet ja viihde (musiikki, elokuvat ja konsolipelit sekä tarvikkeet).

Kun määritellään tuoteryhmävalikoimaa, yksi vaihe on tuoteryhmien määrittely, jossa päätetään, mitkä tuotteet luetaan kuuluviksi kuhunkin tuoteryhmään. Nämä rajaukset ja päätökset vaikuttavat olennaisesti kaikkiin suunnittelun myöhempiin vaiheisiin, joten ne tulee tehdä erityisen huolellisesti riittävän ajan kanssa.

K-citymarketissa tuoteryhmäsuunnitteluun eniten vaikuttavat valikoimapäälliköt, ostajat ja tavaravirran ohjaajat, sekä heidän yhteistyösidosryhmäänsä ketjun valmennuspäälliköt sekä vuosittain valittavat ketjun osastopäälliköistä koostuvat suunnitteluryhmän jäsenet (myös minä kuulun vuonna 2016 K-citymarket ketjun Vapaa-ajan tuoteryhmän suunnitteluryhmään osastopäällikön ominaisuudessa).

Erityisen tärkeää on, että kaikilla tuoteryhmähallintatyöskentelyyn osallistuvilla niin kaupan kuin tavarantoimittajienkin puolella on yhteisymmärrys tuoteryhmästä ja sen sisällöstä.

Useiden tuoteryhmien kohdalla määrittelyn tekeminen ei välttämättä ole kovin kaan työlästä. Tuotteet käytännössä on totuttu ryhmittelemään tietyllä tavalla sekä myymälöiden esille asettelussa että tilastoissa. Tämänkaltaisen valmis ryhmittely saattaa olla suuri apu, mutta sitä ei pitäisi aina hyväksyä pelkästään sellaisenaan. Jako on saattanut syntyä puhtaasti tuotannollisista, jakelullisista tai esimerkiksi lainsäädännöllisistä lähtökohdista. Lisäksi se saattaa olla niin vanha, että joidenkin uudentyyppisten tuotteiden sijoittaminen tämän mukaan ei ehkä onnistukaan

luontevasti. Valtaosa Suomessa käytössä olevista tavararyhmien määrittämisistä perustuu vanhoihin, tuotannollisista lähtökohdista oleviin luokituksiin, jotka eivät vastaa kuluttajien todellista ostokäyttäytymistä. Muutos on jo onneksi käynnissä.

Visuaalista markkinointia pidetään yleensä synonyymina termille ”itsepalvelu”, sillä yksi sen tavoitteista on saada tuotteet ikään kuin puhumaan itsestään. Voisi siis kuvailla, että kaupassa tuotteita tulee voida lukea kuten kirjaa ja katsoa kuten taulua. Tällä tavalla kuluttajalle tarjotaan mahdollisuus tutustua tuotteeseen helpommin ja vaivattomammin, mahdollisuus koskea, hypistellä ja tutkia sitä. Visuaaliseen markkinointiin voidaan laskea myös näyteikkunan somistukset, kyltit ja taulut, julisteet, myymälän koristeet ja kalusteet sekä jopa myyjien vaatetus.

Tuotteen ja tuotevalikoimat voi esitellä monella tavalla. Tärkeää kuitenkin on että itse tuote ja tuotteet ovat pääosassa ja etteivät maalinuket, hyllyköt, kalusteet tai myymälän teatraalisuus dominoi liikaa myymälää. Joskus on nähtävissä, että esilepanot voivat olla visuaalisesti kauniita ja inspiroivia, mutta itse myytävä tuote katoaa liiallisen somistuksen lomaan. (Markkanen 2008, s. 125-127)

3.2 Päivittäistavarakaupan tuotevalikoimaratkaisut

Tuotepäätösten teoria muodostuu markkinoinnin kilpailukeinona tarkoitettua päätöksentekoa siitä, kuinka monia ja kuinka laadukkaita tuotteita kauppa markkinoi. Tuotepäätökset on jaettavissa lukumäärä- ja laatutasopäätöksiin. Kaupan on tarkoitus saavuttaa myynti-, väli- ja kannattavuustavoitteensa, jonka perusteella tuotepäätökset tehdään.

Tuotepäätökset			
Lukumääräpäätökset		Laatutasopäätökset	
Lajitelmat	Valikoimat	Tekninen laatu	Markkinointilaatu
Markkinoinnin tavoitteet: Myyntitavoitteet Välitavoitteet Kannattavuustavoitteet			

Kuvio 4. Tuotepäätökset markkinoinnin kilpailukeinona. (Lahtinen & Isoviita 1993, s.83)

Kuvion 4. mukaisesti selitetään miten tuotestrategia on päätöksentekoa siitä, mitä tuotteita ja mille segmenteille markkinoidaan (tuotteet ja markkinat) ja millaiseen tuotteiden laatutasoon (markkinointilaatu ja tekninen laatu) pyritään. (Lahtinen & Isoviita 1993, s. 84)

Tuotestrategiassa keskeinen päätös on, kilpaileeko kauppa nykyisillä tuotteilla vai hankkiiko se uusia tuotteita myytäväksi tai laajentaa/supistaa nykyistä valikoimaansa. Toinen tärkeä päätöksentekoon vaikuttava osa-alue on markkinat: valinta kohdistuu joko nykyisiin tai uusiin markkinoihin kaupan päätöksenteon osalta.

Määriteltäessä ketjun myymälöiden tuotetarjontaa tehdään valintoja kohdeasiakasryhmän tarpeisiin nähden. K-citymarketin kohdeasiakasryhmä ovat perheet, jotka saapuvat autolla ostoksille ja ostavat kerralla enemmän. Lisäksi kauppapaikka sijaitsee taajamassa, joka on alati laajeneva ja kehittyvä liikekeskusta kaupungin keskustan ulkopuolella. Käsitettä alati laajenevasta ja kehittyvästä liikekeskustasta on avattu toimeksiantajan esittelyssä, johdanto-osassa. Keskeinen kysymys on lajitelman ja valikoiman laajuus: mitä tuoteryhmiä asiakkaat odottavat löytävänsä myymälästä ja mitä tuoteryhmien tuotteiden tulisi olla?

Vapaa-ajan tuoteryhmävalikoimien lisäksi joudutaan perehtymään tuotteiden luonteeseen ja segmentointiin. Minkä laatuaisia tuotteita K-citymarketin asiakkaat vaativat ja miten näistä laatukriteereistä huolehditaan?

Suomalaisissa kauppaketjuissa on useita tuoteryhmiä vaihtelevasti. Tämä on melko suuri määrä verrattuna kansainvälisiin ketjuihin, joissa, tuoteryhmähallinta on viety hyvin pitkälle. *Tesco* on erinomainen esimerkki niin monikanavaisuudesta ja tuoteryhmähallinnasta maailman kolmanneksi suurimpana vähittäiskauppaketjuuna. On toki huomioitava että tuoteryhmien määrä saattaa tietenkin riippua myös myymälätyypistä.

Mitään virallista ohjetta tuoteryhmän laajuudelle ei ole, mutta käytännössä tuotteiden määrä saattaa asettaa tuoteryhmälle rajat. Ei ole järkevää luoda niin laajaa

tuoteryhmää, että sen hallinta olisi ylivoimaista. Toisaalta myös kaupan, tavarantoimittajan tai kolmannen osapuolen vakiintunut tuoteryhmittely saattaa ohjata tuoteryhmän määrittelyä, sillä tuoteryhmä -hallinnan työssä tarvittavan datan hankkiminen voi muotoutua kohtuuttoman työlääksi, mikäli tietoja joudutaan jatkuvasti yhdistelemään ja poimimaan eri tavalla ryhmitellyistä tietokannoista.

Päivittäistavarakaupan tuoteryhmähallinnan lähtökohtana on toiminnan suunnittelu asiakkaan tarpeiden pohjalta. Siihen voi liittää K-citymarketin valikoimaratkaisujen kannalta ajatuksen perheiden päivittäisistä ja viikoittaisista tarpeista, tuotteiden ajankohtaisuudesta, sesongeista ja tarpeesta hoitaa kauppareissu nopeasti ja mutkattomasti. Tuoteryhmät tulisi muodostaa sen mukaan, miten asiakas ne kokee ja miten ne parhaiten palvelevat asiakkaan, erityisesti kohdeasiakkaan ostoksilla käyntiä. Jos tuoteryhmiin päätetään tuoda muutoksia, on oltava varma siitä, että näin pystytään tekemään entistä parempia päätöksiä. Kuten K-citymarket ketjussa luopuminen tietyistä tuoteryhmistä tai joidenkin tuoteryhmien tuotevalikoiman supistaminen vuonna 2015 parantaakseen vapaa-ajan tuoteryhmän kannattavuutta kokonaisuudessaan. Tuoteryhmittelyn muuttaminen järjestelmiin on aina työläs toimenpide, joten siitä saatavien hyötyjen olisi oltava kustannuksia suuremmat.

Tuotteiden hinnoittelupäätökset

Tuotepäätökset ja hinnoittelu kulkevat käsi kädessä, sillä tavallisesti laatutuotteet edellyttävät myös korkeampaa hintatasoa. Tuotteiden hintaan ja laatuun kytkeytyy läheisesti myös päätös merkkituotteiden sisällyttämisestä valikoimiin. Millä siis pyritään luomaan laatumielikuvaa: turvautumalla toimittajien vahvoihin merkkeihin vai halutaanko aikaansaada käsitys alhaisesta hintatasosta merkittömien tuotteiden tai omien tuotemerkkien avulla? Asiakkaiden valikoima- ja hintamielikuvaa pystytään muokkaamaan myös sillä, että asetetaan omien merkkien lisäksi aktiivisesti uusia tuotteita esille, mielellään näkyville myyntipaikoille.

3.3 Ketjukonseptin ja erikoistavarakaupan erot

Kauppaketjun halutessa menestyä toiminnassaan sen pitää määritellä ja segmentoida kuluttajaryhmät riittävän tarkasti. Segmentointiperusteista löytyy esimerkke-

jä etenkin erikoistavarakaupan puolelta, jossa asiakaskohderyhmien segmentointi on viety paljon pidemmälle kuin päivittäistavarakaupassa.

Demografisten tekijöiden mukaan segmentoiva yritys on esimerkiksi *Hennes&Mauritz*, joiden kohderyhmänä ovat kaupungeissa asuvat nuoret. Tämä ei kuitenkaan ole varmastikaan heidän ainoa segmentointiperusteensa. Huoltoasemista voidaan ottaa huomioon *Nesteen Quick Shop*, jolla on pyritty tavoittamaan helppoa ja nopeaa asiointia arvostavaa kuluttajaa.

Primääri- ja sekundääriasiakasryhmät tulee määritellä kauppaketjuissa, sillä primääriset asiakkaat ovat se tavoiteltu asiakasryhmä, joiden odotusten ja tarpeiden perusteella suunnitellaan ketjun tarjontakokonaisuus ja joista koostuu valtaosa sen vakituksista asiakkaista. Sekundääriset asiakkaat ovat ketjun kannalta tärkeitä myös, vaikka ryhmä ei kuitenkaan kokonsa, ostotensa ja kannattavuutensa perusteella ole yhtä houkutteleva kuin pääasialliset primääriset asiakkaat. Ketjulle saat-
taa myös olla tärkeää määritellä satunnaiset ja potentiaaliset asiakasryhmänsä sekä huomioida esimerkiksi paikallisesti näiden tarpeet silloin, kun ne eivät ole ristiriidassa tärkeimpien asiakasryhmien kanssa.

Tästä hyvinä esimerkkeinä ovat esimerkiksi paikalliset ja kielelliset tekijät, kuten maaseutu vs. ydinkeskusta tai ruotsinkielisyys länsirannikon kaupungeissa, kylissä ja kunnissa, venäjänkielisyys itä-suomessa tai saamelaisuus pohjois-lapissa.

3.4 Kysyntä ja tarjonta

Ilman kysyntää, ei kannata olla tarjontaa. Liiketoiminnan edellytys on ennen kaikkea halu ja ostovoima, pelkkä tarve ei riitä. Markkinat ostavat tiettyä aikana tietyssä paikassa X-määrän (kpl, kg, €) jotain hyödykettä ja juuri sillä tarkoitetaan kysyntää. Voidaan kuvata, että puhekielessä termit markkinat ja kysyntä nähdään synonyymeinä. Kulutuksella kuvataan taas sitä rahamäärää, minkä ostajat käyttävät tiettyä aikana tuotteiden ostamiseen. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1995, s.52)

Kysynnän lajeja ovat esimerkiksi *yksityinen kysyntä, johdettu kysyntä, suora kysyntä ja julkisen vallan harjoittama kysyntä*, joka on myös osa johdettua kysyntää.

Yksityisen kysynnän sisältö muodostuu kotitalouksien tai yksityisten yritysten kysynnästä. Kotitalouksien kysyntä on suoraa kulutushyödykkeiden kysyntää ja suorassa kysynnässä kysyjinä ovat tuotteen kuluttajat.

Johdettu kysyntä on yritysten tai niiden organisaatioiden harjoittamaan kysyntää. Siihen sisältyvät tuotantohyödykkeiden kysyntä, kaupallinen kysyntä sekä laitoskysyntä.

Etenkin vuoden 2009 laman aikaan on ollut huomattavasti muutosta siinä, miten tuotteiden kysyntä varsinkin heijastuu kuluttajien taloudelliseen tilanteeseen. On ollut huomattavissa miten yhteiskunnan taloudellinen tilanne yhdessä median informaatio-virran kanssa, vaikuttavat suoraan kuluttajan ostokäyttäytymiseen ja sitä myötä kysyntään. Laskusuhdanteen aikana kuluttajat ovat pidättäytyneet vain välttämättömyyshyödykkeiden hankinnassa ja heidän säästämisalttiutensa on kasvanut.

Noususuhdanteen aikana kuluttajien tulojen kasvu taas vaikuttaa voimakkaasti kysynnän lisääntymiseen, kun kulutusalttius on herkempää ja silloin koetaan myös kykenevän investoimaan kestokulutushyödykkeisiin enemmän ja useammin. Noususuhdanteen aikana myös luotonsaanti on helpompaa mikä lisää kulutusta.

Kaupallinen kysyntä on tukku- ja vähittäiskauppojen jälleenmyyntiä varten harjoittamaa kysyntää. Kysynnän motiivi on liikeidean toteuttaminen ansaintamielessä niin, että tuotteet myydään myyntipalkkiota vastaan edelleen joko sellaisinaan tai yhtenäisenä suunniteltuna tuotevalikoimana (merkittömät eli nimettömät tavarat ja omat merkit). (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1995, s.52)

Kausivaihtelut tarkoittavat rytmisiä vaihteluja ostojen ajankohdan suhteen. Kausivaihtelujen tärkeimmät aiheuttajat ovat vuodenajat, palkkapäivät, kansalliset juhlapäivät ja kirkolliset juhlapyhät. Tämäkin on kuitenkin muuttumassa ja suuressa murroksessa nyt myös Suomessa uuden 1.1.2016 voimaan astuneen lakimuutoksen myötä, jolloin kauppojen aukioloajat vapautettiin. Tämä merkitsi ennen kaikkea suuria muutosvapauksia etenkin Suomen suurimmille kauppaketjuille K- ja S-ryhmissä.

Yrityksen tulee olla selvillä markkinoiden kokonaiskysynnästä. Se ilmoittaa sen myyntipotentiaalin, jonka alan yritykset yhdessä voivat markkinoilta saada. Yrityksen on mahdollista laskea oma myyntinsä kokonaismarkkinoilla ja asettaa itselleen markkinaosuustavoite, joka määrää sen ”minkä palan se kakusta kahmaisee”.

3.5 Erikoistuminen eli differoituminen

Vähittäiskaupoissa on usein myytävänä samoja tuotteita, eri tuotemerkeillä varustettuna, jonkin verran eri laatutason omaavina, mutta asiakkaalle kuitenkin samantlaisina tai samankaltaisina kulutushyödykkeinä. Joissain vähittäiskauppaketuissa osaa tuoteryhmistä on painotettu toisin ja tiettyjä tuoteryhmiä ei ole lainkaan myynnissä toisissa vastaavissa myymälöissä. Suomessa tunnettuja liiketyppejä ovat esim. hypermarketit (erikoistavaroita normaalin päivittäistavarakaupan tuotteiden lisäksi), erikoistavarakauppa (vaatteet, urheilu, autotarvikkeet, kodin sisustustuotteet), päivittäistavarakauppa (puolet myyntipinta-alasta on käytössä esim. sisustustuotteille ja kodin elektroniikalle).

Hypermarkettien differoituminen on ehkä helpointa juuri erikoistavaroiden osalta, sillä erikoistavarakaupan tuoteryhmiä kuluttajankin on helpompi mieltää. Siinä missä Prisma näyttäisi keskittyneen kotiin ja kodin kunnostamiseen erikoistavaroiden myynnissä, K-citymarket painottaa enemmän vaatteiden, vapaa-ajan tuotteiden ja lelujen myyntiin. Ja nykyään myös kirja, askartelu- ja paperimyyntiin, sillä Tiimari on lopettanut toimintansa ja ketju pyrkii kasvattamaan myyntikykyisyytään näissä tuoteryhmissä.

Vaihtoehtoja löytyy, mutta tärkeintä on, että kauppaketju lähtee aina kohdeasiakasryhmiensä tarpeista valitessaan lajitelmiinsa tuoteryhmiä ja päättäessään niiden keskinäisistä painotuksista. Tämä ei ole helppo tehtävä, mutta tällä tasolla toimittaessa pienelläkin kuluttajan huomioon ottamisella voidaan saavuttaa huomattavia parannuksia.

4 MYYMÄLÄSUUNNITTELU

Tässä luvussa avataan myymäläsuunnittelun merkitystä, myymäläympäristöä ja sen osatekijöitä. Myymäläympäristön rakenteelliset ja visuaaliset ratkaisut kuvaavat myös yrityksen pyrkimykseen tuottaa asiakkailleen informaatiota siitä, millä tavalla yritys haluaa kohdella asiakkaitaan ja millaisen mielikuvan se antaa omasta arvostaan sekä myytävistä tuotteista.

4.1 Myymäläympäristön osatekijät

Joskus myyntipaikka voi olla asiakkaalle jopa tärkeämpi kuin itse hankittava tuote. Sen takia on tärkeää perehtyä siihen miksi myymäläympäristön ymmärtäminen on keskeistä kaupan suunnittelussa. Tämä ympäristö viittaa kaikkiin niihin ei-fyysisiin ja fyysisiin kaupan tekijöihin, joita kontrolloimalla kauppa voi saavuttaa viihtyisän myymäläympäristön asiakkailleen. (Markkanen 2008, s. 98)

Asiakas käyttää myymäläympäristössä ennen kaikkea neljää eri aistiaan: näkö-, kuulo-, haju- sekä tuntoaistia. Myymäläilmapiiri henkii asiakkaan aisteille monia eri ärsykeitä ja virikkeitä, jotka auttavat tai estävät häntä viihtymään tai olemaan viihtymättä myymäläympäristössä. Tämä on myös merkittävää siksi, että se saattaa suoraan vaikuttaa hänen ostopäätöksiinsä.

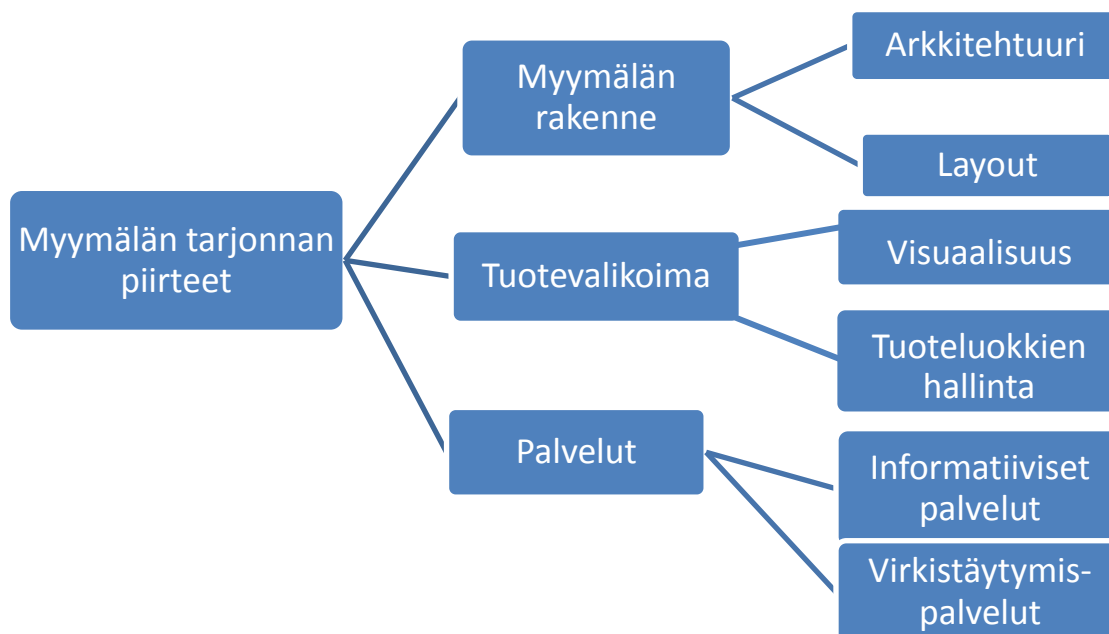
Kotlerin jälkeen ensimmäiset henkilöt, jotka lähestyivät myymäläympäristöä jakamalla sen kahteen eri ulottuvuuteen, olivat *Mehrabian ja Russell* (1974). Nämä tutkijat osoittivat, että ympäristöä voidaan kuvata sekä aisteja stimuloivilla muutujilla (esim. värit, lämpötila), että informaatiotasolla (ympäristön välittämä tieto).

Tutkija nimeltä *Bitner* (1992) on pystynyt jatkamaan tätä luokittelua ja päätyy kolmeen jakoluokkaan, jotka kuvaavat myymäläympäristön osatekijöitä:

1. Ympäristön tilaa kuvaavat tekijät; lämpötila, ilmanlaatu, melu, musiikki, valaistus, hajut
2. Tilasuunnittelu ja tilan toimivuus; pohjakaava, kalusteet ja välineet
3. Merkit, symbolit ja artefaktit; kyltit, sisustustyyli

Vuorovaikutus henkilökunnan kanssa, on otettu huomioon *Bakerin, Grewalin ja Parasuramanin* tutkimuksessa (1994). He ovat jaotelleet myymäläympäristötekijät myös kolmeen kategoriaan: ilmapiirin muodostajat, designtekijät ja sosiaaliset tekijät. Ilmapiiriä voisi ennen kaikkea kuvailla niinä ei-visuaalisina tekijöinä, jotka ovat taustalla myymäläympäristössä, kuten valaistus, lämpötila, musiikki ja tuoksut. Toiminnallisiksi ja esteettisiksi tekijöiksi voi luokitella design -tekijät, koska ne ovat näkyvämpiä. Toiminnallisessa designissa viitataan kaupan layouttiin, mukavuuteen ja henkilökohtaisuuteen. Esteettistä designia kuvataan taas arkkitehtuurilla, väreillä, materiaaleilla ja yleisellä tyyllillä. Sosiaalinen tekijä kuvaa kaupan henkilökuntaa. Myymäläympäristön sosiaalista ulottuvuutta ja vuorovaikutusta asiakkaiden välillä on kuvannut *Castaldo ja Botti* (1999). Heidän mallinsa ottaa lisäksi huomioon palvelu-ulottuvuuden. Heidän mallinsa vaikuttaa varsin kattavalta, sillä heidän teoksessaan on päädytty käyttämään palvelujen tarjoamista olennaisena ympäristön piirteinä. (Markkanen 2008, s.99-100)

Seuraavassa kuviossa on esimerkkikaavio myymäläympäristön osatekijöistä rakenteellisessa muodossa.



Kuvio 5. Myymäläympäristön osatekijät (soveltaen Castaldo&Botti), Markkanen 2008, s. 101

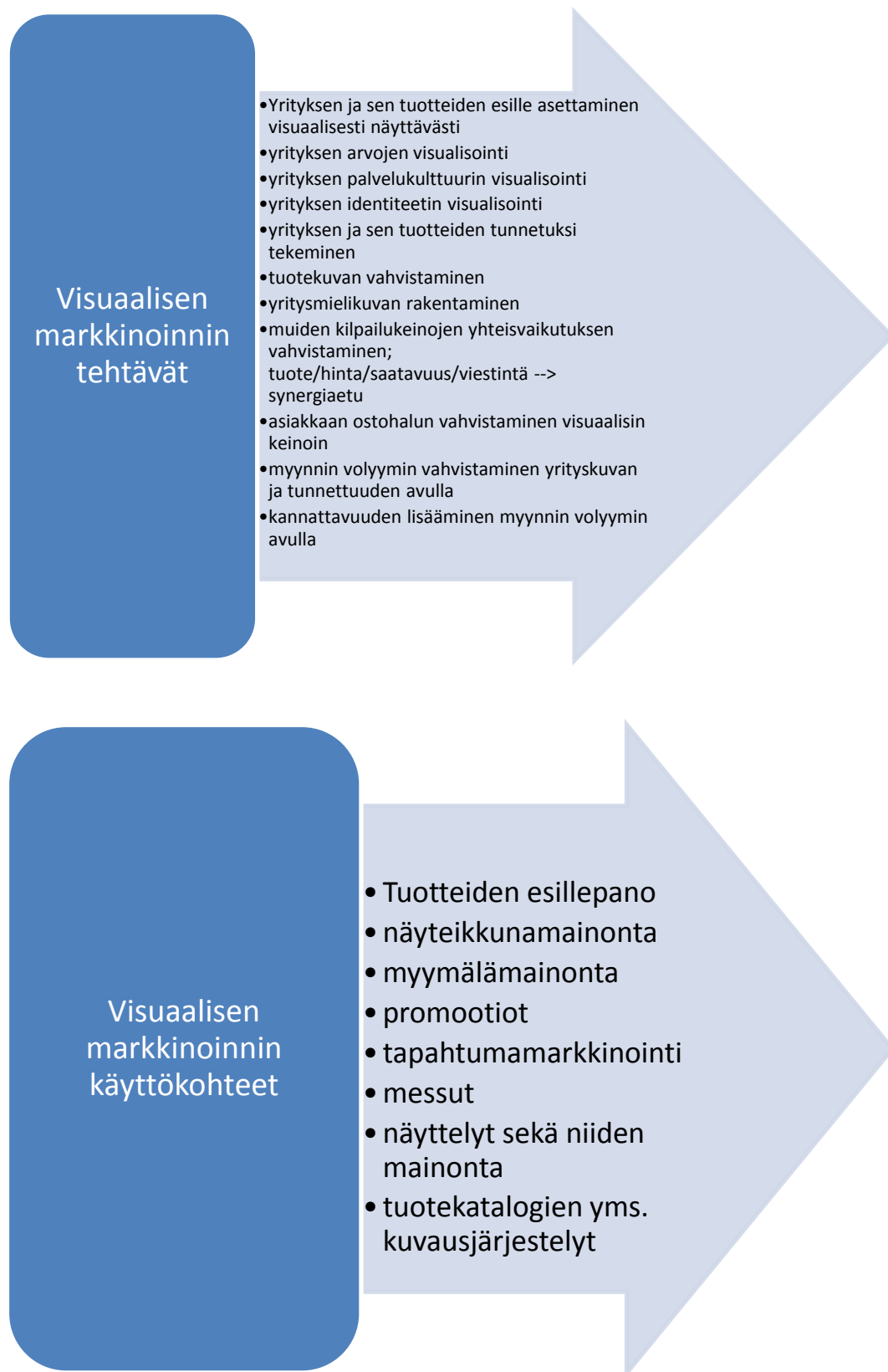
Kuvion 5. mukaisesti Castaldon ja Bottin mallissa ympäristön osatekijät, joita he kutsuvat myymälän tarjonnan piirteiksi, jako on kolmessa ryhmässä: Myymälän rakenteessa, tuotevalikoimassa ja palveluissa. (Markkanen 2008, s. 101)

4.2 Visuaalisen markkinoinnin perusteet, tehtävät ja käyttökohteet

Visuaalinen markkinointi on markkinoinnin osa-alue, joka täydentää yrityksen muuta markkinointikokonaisuutta visuaalisilla herätteillä. Viestintä, markkinointiviestintä on yksi kilpailukeino, jonka tehtävänä on tiedottaa yrityksen palveluista ja tuotteista. Markkinointiviestintä jakautuu myynninedistämiseen, henkilökohtaiseen myyntityöhön ja mainontaa. Visuaalinen markkinointi on osa yrityksen markkinointiviestintää ja kategorisoinnissa se on mainontaa ja myynninedistämistä. Markkinointiviestintä havainnollistaa yrityksen tuotteita ja identiteettiä. Visuaalisen markkinoinnin kautta asiakas saa kosketuksen yrityksen tuotteisiin, ja niitä ympäröivään tilaan.

Visuaalisen markkinoinnin tehokkaimmat välineet ovat merkityksellisimpiä kaikin lähimpänä ostopäätöksen tekemistä. Visuaalinen markkinointi on markkinoinnin väline, jossa yrityksestä ja sen tuotteista luodaan positiivista mielikuvaa, visuaalisin keinoin vahvistetaan yrityksen identiteettiä ja imagoa sekä luodaan ostohalua ja konkreettisimmillaan rohkaistaan asiakkaan ostotarvetta aktivoimalla hänet tekemään ratkaisu yrityksen ja kilpailijoiden tuotteiden välillä.

Visuaalisen markkinoinnin koordinoinnissa ja suunnittelussa otetaan huomioon, kuinka saada yrityksen asiakkaan kokonaiselämyksestä positiivinen ja mieleen jäävä, ja suunnittelulla sekä kehittämisellä pyritään luomaan ja kartoittamaan negatiivisten kokemusten tunnistamisjärjestelmä ja niiden poistamista edistävät tekijät.



Kuvio 6. Visuaalisen markkinoinnin tehtävät ja visuaalisen markkinoinnin käyttökohteet; Nieminen 2004, s.9

Kuvion 6. mukaisesti avataan seuraavissa kappaleissa visuaalisen markkinoinnin tehtävät ja käyttökohteet laajemmin.

Visuaalisen markkinoinnin tehtävät

Yrityksen tehtävänä on tuoda esiin tuotteiden arvo niin esillepanojen, hinnannäytön osalta, kuin myös itse tuotteen laadussa ja markkinassakin asettamalla se visuaalisesti näyttävästi esille. Yrityksen arvojen visualisointi voi syntyä esimerkiksi ns. Arvo-taulujen kautta, jotka on laitettu esille aulatilaa tai mainostaulujen kautta, jossa kuvataan lausein ja kuvin sitä millaisen kuvan yritys haluaa antaa palvelukulttuuristaan.

Yrityksen identiteetin visualisointi tapahtuu useimmiten logoin, printein ja värein, josta yritys (varsinkin hypermarket ja tavaratalo-ketjut) on tunnistettavissa. On myös niin, että pienemmät yritykset pyrkivät identifioimaan ja tekemään tunnetuksi oman liikeideansa asiakkailleen juuri erityisellä tuotevalikoimallaan, tietyillä tuotteilla ja brändeillä tai myös omalaatuisella segmentoinnillaan (esim. kauhutavarakauppa). Useasti vastuullista toimintatapaa korostavat yritykset pyrkivät myös etenkin oman tuotekuvan vahvistamiseen, esimerkiksi sertifioiduilla lebeillä ja sanoilla, kuten ”ekologinen, orgaaninen, vegaaninen, gluteeniton”.

Yritysmielikuva rakentuu yleisesti pitemmällä aikavälillä ja sen vaikutus yrityksen vakauteen on merkittävä. Jos käyttää esimerkkinä K-citymarket ketjua ja Keskoa, niin on kestänyt 50 vuotta, jotta nämä konseptit ovat saavuttaneet niin vakaan jalansijan sekä Suomessa, ja Keskon kohdalla myös Venäjän markkinassa, että yritysmielikuvaa voidaan kutsua stabiiliksi. Voi olla myös niin, että vaikka yritysmielikuva asiakkaille olisi hyvä tietystä yrityksestä (esim. Anttila), se ei takaa sitä, että yritys voi hyvin markkinoilla. Yrityksen on tärkeää erottaa se, että pelkkä hyvä tai paras yritysmielikuva ei toimi synonyyminä markkinoilla merkitseville vähittäiskaupan kilpailukeinoille. Muiden kilpailukeinojen yhteisvaikutuksen vahvistaminen; tuote/hinta/saatavuus/viestintä eli synergiaedut rakentuvat vähittäiskaupan kilpailukeinojen sisälle.

Tarkasteltaessa visuaalisen markkinoinnin tehtäviä asiakkaan ostohalujen vahvistaminen visuaalisin keinoin on merkittävässä roolissa niin myymälässä kuin mainonnassa ja asiointikokemuksen tunnelmassakin. Myynnin volyymia pystytään vahvistaminen yrityskuvan ja tunnettuuden avulla, jolloin se vaatii paljon suunnitelmallista, aktiivista ja tiivistä markkinointiviestintää, joka on asiakassegmenttiin vetoavaa, mutta samalla myös kutsuu segmentin ulkopuolelta asiakkaita ostamaan. Mikäli yritys onnistuu markkinointiponnistuksissaan, visuaalisessa myyntityössään ja myynnin volyymin kasvattamisessa, samalla lisääntyy kannattavuus.

Visuaalisen markkinoinnin käyttökohteet

Kokonaisuudessaan myymälämiljööön ilme syntyy kalustevalinnoista ja plaseerauksesta, tuotteiden esillepanoista ja myymälämainonnasta sekä näiden yhteisvaikutuksesta monien muiden erilaisten ratkaisujen avulla. Elämyksellisyys, viihtyisyys ja yrityksen imagon vahvistaminen ovat kauppapaikan tehtäviä. Onnistunut asiakaskierron suunnittelu vaikuttaa asiakkaan ostopäätöksen tekoon sekä päivittäisiin myyntituloksiin. Hyvin valitut kalusteet sekä valaistus, jotka on plaseerattu oikeaan kohtaan asiakaskiertoa huomiota herättävän esillepanon kera, ovat myyninedistäjiä. Erottuvuus ja vaihtuvuus ovat tärkeitä käsitteitä näyttävyyden ja tehokkuuden luomisessa.

”Yksi tuotteen tärkeimmistä piirteistä on paikka, jossa kyseisen tuotteen voi ostaa tai kuluttaa. Joissain tapauksissa itse myyntipaikka voi olla jopa tärkeämpi kuin hankittava tuote. Näin ollen myymäläympäristön ymmärtäminen on keskeistä kaupan suunnittelussa. Myymäläympäristö viittaa kaikkiin niihin fyysisiin ja ei-fyysisiin kaupan tekijöihin, joita kontrolloimalla kauppias voi saavuttaa suotuisan myymäläympäristön asiakkailleen.” (Markkanen 2008, S.98)

Visuaalisen markkinoinnin tukena toimii yrityksen identiteettiä toistava viestintä. Hyvänä esimerkkinä K-citymarketin myymälämainonnasta on se, että jokaisen A6-, A4- ja A2- kokoisen hintalapun yläreunassa lukee joko Citymarket, K-plussatarjous, Tarjous, Löytö, Pirkka, tai vastaavasti tietyn kampanjan korostussoiro. (K-citymarketin yleinen visu-kansio, s.93-100)

Visuaalisen markkinoinnin toteutus

2000-luvun asiakas on haastava ja vaativa. Hän ikävystyy helposti ja haluaa ostamisen helppoutta. Tuotetarjonnan helppous, selkeys ja valmiiksi ajatellut kokonaisuudet edesauttavat tyydyttämään nykyajan asiakkaan perustarpeet. On tärkeää huomata ja nähdä, että usein vaihtuvat, omaperäiset esillepanot ja somistukset luovat kuluttajalle jännittäviä, erilaisia maailmoja ja teemoja, jotka saavat hänet jopa kokemaan monitahoisia aistimuksia ja suurta tyydytystä shoppailustaan. Tunteet ja elämykset tuottavat sen, että siellä missä asiakkaan silmät ovat jo käyneet, sinne jalat heidät kuljettaa.

Ostokäyttäytymisen muutos n. 20 vuoden aikana on korostunut niin, että kauppajen tulee tunnistaa se ja kyetä reagoimaan siihen nopeammin kuin aiemmin. Eri-tyisesti asiakaskierron suunnittelu, selkeät esillepanojen linjat, avoimet käytävät, helppokulkuisuus, opastus, huomiopisteiden valaistus, osastojaot ja kalusteiden sijoittelu sekä tuotekategorioiden ryhmittely ovat ne tärkeimmät asiat, jotka tulee kaupassa kuin kaupassa suunnitella ja toteuttaa hyvin. Kauppa, jossa asiakas viihtyy ja pystyy tekemään päätöksiä, on selkeä ja potentiaalinen ehdokas hänen suosikkiasiointipaikakseen.

Visuaalisen markkinoinnin ydinasia on siis oikeanlainen kokonaisuus, joka muodostuu oikeasta valaistuksesta, rakenteista ja kalustuksesta sekä väreistä. (Niemi-nen 2003, 210-211)

4.3 K-citymarketin Visuaalisen markkinoinnin toteutuksen vastuut ja roolit

K-citymarketissa on käytössä Visuaalisen markkinoinnin käsikirja eli visukansio. Visukansioon on koottu yhteen K-citymarketin myymäläilme, esillepanojen ja kampanjoiden rakentaminen sekä käyttötavaran hintailme.

Visuaalisen markkinoinnin käsikirja on luotu K-citymarketin tarpeisiin, jotta asiakaskokemus pystytään yhteneväsillä markkinointi-ohjeistuksilla takaamaan jokaisessa Suomen K-citymarketissa. Joku voisi ajatella, että tämä yhtenäistäminen ja samankaltaistaminen vie ketjun kaupoista yksilöllisyyden ja yksilöllisen variaation pois, mutta kyse ei ole siitä. Kyse on yhteneväisestä asiakaskokemuksesta,

jolla luodaan asiakas- ja laatumielikuva siitä, missä kaupungissa ikinä ja mihin K-citymarket kauppaan ikinä asiakas päätyykään, hän pystyy asioimaan sujuvasti, löytää etsimänsä tuotteet vaivattomasti, pystyy noudattamaan tuttua asiakaskiertojärjestystä ja kohtaa samat ja yhteneväiset hinta- ja tuotemerkinnät jokaisessa K-citymarketissa ympäri Suomen.

Taulukossa 1., joka löytyy liiteluettelosta, on kuvattu visu-kansion tavoitteet, käyttötarkoitukset, kansion päivittämisohjeistus sekä markkinoinnin toteutuksen vastuut ja roolit. (K-citymarket Yleinen Visukansio, s. 2-3)

Taulukosta 4., joka löytyy myös liiteluettelosta, selviää, että jokaisella tuotteella myymälän puolella on oltava hintamerkintä. Tuotteen hinnattomuus on yksi pahimpia myynnin esteitä. Hankinnan määrittelemissä vapaa-ajan jalkineiden, kodintekniikan ja kodin tuotteiden yhteydessä käytetään tuoteinfoja myynnin apuvälineenä. K-citymarketissa on kaksi alekampanjaa (talvi- ja kesäale), jolloin ale tuotteissa on useita erilaisia hintatarjouksia, kuten prosenttialennukset, tasarahahinnat. (K-citymarket Yleinen Visukansio, s.73-92)

4.4 Esillepanotekniikat K-citymarketissa

Esillepanotekniikat voidaan jakaa eri kauppakonsepteissa ja segmenteissä sekä erilaisten telineiden käyttötekniikoihin että vaatetuslalla nukkejen ja erilaisten vaateripustusratkaisujen käyttöön.

Tuotteiden esille asettelua (display) vertikaalisesti ja horisontaalisesti on tutkittu. Tulokset ovat osoittaneet, että vertikaalinen tuotteiden asettelu tuo paremmin esille eri merkit, vaikka se jonkin verran hidastaa tuotteiden tarkastelua. Tämä esittelytapa sopii etenkin uutuustuotteille. Vertikaalinen esillepano ei aina sovi hyllyille, joissa saattaa olla esillä turhan eriarvoisia tuotteita, sillä silloin arvokkaamman brandin imago saattaa kärsiä. Tämä on kuitenkin esittelytapa, joka joissakin tilanteissa saattaa antaa uudenlaisia ideoita siitä, miten eri tuotemerkkien tuotteita voisi olla helppo yhdistää toisiinsa.

Heräteostoksista puhuttaessa, horisontaalinen esillepanotekniikka on siihen ideaalinen. Tässä on kuitenkin omat vikansa, sillä joskus alimmat hyllyt ja niide tava-

roitus saattaa jäädä asiakkaalta huomaamatta, sillä ne eivät ole silmien, käsien tai keskivartalon korkeudella. Asiakasta ei ole myöskään tarkoitus kannustaa kyykistelemään esillepanojen takia. On huomattavaa, että juuri silmien ja käsien korkeudella hyllyssä olevat tuotteet myyvät yleisesti paremmin ja nopeammin, kuin ne tuotteet, jotka on sijoitettu asiakkaan keskivartalon alapuolelle. (Markkanen 2008, s. 127)

Tässä osassa eritellään K-citymarketin visukansion mukaan käytettäviä ratkaisuja. Esillepano tarkoittaa tuotevalikoiman visuaalista ryhmittelyä ja järjestystä myymälässä. Esillepanot rakennetaan huomioiden asiakkaan näkökulma ja hypermarket -konsepti. Ei ole yhdentekevää miten tuotteet on laitettu esille myymälässä.

- Asiakkaan näkökulmasta = esillepanot ovat ajankohtaisia ja uudistuvia, ja niistä on helppo ja nopea ostaa.
- Hypermarket –konseptin näkökulmasta = esillepanot ovat runsaita, selkeitä ja kaupallisia. Esillepanojen on oltava lisäksi nopeasti ja helposti rakennettavia.

K-citymarketissa esillepanot rakennetaan pääosin hyllykuvien, esillepano-ohjeiden ja mallinnosten avulla, mutta on hyvä tietää perus esillepanotekniikoita, joita tarvitsee myymälätyössä.

Esillepanotekniikalla tarkoitetaan tapaa tai sääntöä, jonka mukaan tuotteet laitetaan esille. Esillepanotekniikoita käyttämällä selkiytetään esillepanoa sekä sen visuaalista ilmettä että huomioidaan tilan tehokkuus. Hyllykuvan tai esillepano-ohjeen puuttuessa esillepano rakennetaan visukansion esillepanotekniikoiden tai osastokohtaisen visukansio ohjeiden mukaisesti.

K-citymarket -ketjussa käytetään seuraavia esillepanotekniikoita:

Samassa esillepanossa voi käyttää useampaa esillepanotekniikkaa. *Kokojärjestys* tarkoittaa sitä, että tuotteet sijoitellaan joko hyllyyn tai pöytään niin, että asiakkaan on vaivatonta päästä käsiksi erikokoisiin tuotteisiin. Kokojärjestyksellä on myös merkitystä esillepanon visuaalisen ilmeen ja harmonian kannalta. Loogista on myös ajatella niin, ettei raskaimpia tuotteita laiteta ylimmälle hyllylle tai pie-

nimpiä tuotteita niin korkealle, että ne olisi hyllyltä poimittavissa vain kurkottamalla.

Pystysuora ja vaakasuora tekniikka tarkoittaa useamman saman tuotteen lajittelua hyllyyn niin, että ne muodostavat runsaat, harmoniset ja selkeät kokonaisuudet.

Värijärjestyksen noudattaminen auttaa myös asiakasta hahmottamaan tuotevalikoiman laajuuden, kun se on sijoitettu hyllyyn värijärjestyksessä niin, että tuotteelle (esim. pyyhkeet ja lakanat) ohjeistetun värikartan vaihtoehdot esitellään samassa hyllynpäädyssä tai perushyllyssä. (K-citymarket Yleinen visukansio, s.28-37)

4.5 Kampanja-, sesonki-, teema- ja tapahtuma-suunnittelu sekä toteutus K-citymarketissa

Kampanjasuunnittelu

Osa K-citymarketin osastopäälliköiden työnkuvaa on kampanjasuunnittelu yhdessä myyjien kanssa. Kampanjasuunnittelu alkaa työvuorosuunnittelusta ja päättyy kampanjan alkamiseen. Kokonaisuudessaan jokaisen kampanjan suunnitteluun, toteutukseen ja läpivientiin menee 2-3 kk, kampanjasta riippuen.

Taulukossa 3., joka löytyy liiteluettelosta, kerrotaan, miten kampanjan toteutus myymälässä suunnitellaan taloissa etukäteen ennen kampanjan alkamista ja mitä suunnittelussa on huomioitava. (K-citymarket Oy:n Yleinen visukansio 2014, s. 65-66)

Sesongit ja markkinoinnin ohjaus K-citymarketissa

K-citymarketissa markkinointia ohjataan ketjun pääkonttorista käsin. Sesonki- ja markkinointikalenteri ohjaa ketjuyksiköissä toteutettavan myymälämarkkinoinnin toimenpiteet ja niiden suunnittelusta ja aikataulutuksesta vasta esisijaisesti osastopäällikkö. Toteutuksen suunnitteluun osallistuvat myös myyjät siten, että he tuottavat käsintehdyn esillepanosuunnitelman esimerkiksi kampanja -esillepanoja varten.

Tapahtumat K-citymarketissa

K-citymarket järjestää tapahtumia sesonkien mukaan. Vuoden päätapahtuma on Jouluparaati marraskuun puolella välissä. Muita ajankohtaisia tapahtumia ovat lastenpäivät syyskuussa sekä uutena tapahtumana aukioloaikojen vapauduttua tulee olemaan juhannuksen tienoilla järjestettävä grillaus-tapahtuma. Nämä tapahtumat on ohjeistettu suoraan ketjulta. Ketjuyksiköt eli talot itse, voivat omien intressiensä sekä kiinnostuksensa mukaan järjestää omia tapahtumia.

Tapahtumien järjestämiseen osallistuvat sekä K-citymarket kauppiaat kuin tavara-talopuoli yhdessä, jotta asiakkaalle tulee yhtenäinen kuva K-citymarketin tarjoamasta tapahtumakokonaisuudesta.

Taulukossa 2., joka löytyy liiteluettelosta, selvennetään lukijalle tuote- ja tavaryhmittelyjen hierarkiaa K-citymarketissa. Taulukon sisältö on suoraan K-citymarketin Yleisestä visukansiosta. Tätä ohjeistusta noudattaen teemasomistukset ja sesongit rakennetaan käytävien varsille ja luonnollisen asiakaskierron varrelle.

4.6 Kysynnän luonti omilla ideoilla

Kysyntää pystytään luomaan monilla keinoilla ja yksi näistä keinoista on henkilökunta. Motivoituneen, luovan ja aktiivisen henkilökunnan ansiosta, kysyntä voi kaupassa jopa lisääntyä. Toimittaessa ketjukonseptin alaisessa yrityksessä, yrityksen tulee noudattaa ketjun ohjeita viimeisen päälle täsmällisesti omassa myymälätilassa, mutta tämä ei poissulje ansiokasta, innovatiivista ja luovaa myymälä- ja esillepanosuunnittelua. Sillä on merkitystä niin yksikön myyntitavoitteiden toteutumisen kuin laadukkaan asiakas- sekä itsepalvelun tarjoamisen ja tuotteiden saatavuuden kannalta.

Motivoituneet, innostuneet ja aktiiviset myyjät sekä osastopäälliköt kiinnittävät työnsä ohessa huomiota paikallisesti, valtakunnallisesti ja globaalisti vallitseviin trendeihin ja sitä myötä kysyntään. Vaasan Kivihaan K-citymarketin Vapaa-ajan

osastolla niin myyjät kuin osastopäällikkö itse ovat aktiivisesti yhteydessä hankintaan ja tekevät yhteistyötä ostajien ja tavaravirranohjaajien sekä valmennuspäälliköiden kanssa, jotta asiakkaiden kysyntään pystyttäisiin vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla ja myös pitämään kurissa vaihto-omaisuuden hallintaa niin, että tuotteet joilla ei riitä kysyntää paikallisessa yksikössä, valikoiman kokoa tai yksittäisiä tuotteita karsitaan pois tarpeen mukaan.

4.7 Sosiaalinen media

Sosiaalisen median merkitys tämän päivän yrityksille on merkittävämpi kuin mitä on ehditty vielä edes tutkia. Monet kuluttajat viettävät pienemmän tai suuremman osan päivästänsä sosiaalisen median parissa. Sosiaaliseen mediaan kuuluminen on ilmaista ja helppoa niin yksilöille kuin yrityksille tai yhteisöillekin. Helppous ja saavutettavuus ovat sosiaalisen median parhaimpia puolia. Varjopuolina tulevat esiin nopeus ja informaation sekä faktatiedon puute sekä vuorovaikutuksen ja viestinnän muodot, jotka perustuvat pääosin yksilön hetkellisiin tunne impulsseihin tai ohimenevään ajatukseen.

Tapa, jolla yritys pystyy hyödyntämään sosiaalista mediaa ja sen kanavia on monimuotoinen. Ensinnäkin yrityksen perustaessa oman sivun sosiaaliseen mediaan se saavuttaa näkyvyyttä. Kansankielellä yrityksen näkyvyyttä ja saavutettavuutta pystytään mittaamaan esimerkiksi ”tykkäysten” ja ”nähtyjen julkaisujen” kautta.

Toiseksi yritys tulee lähemmäksi asiakasta, kun se pystyy saavuttamaan asiakkaan suoraan digitaalisesti tai mobiilisti. Tekniikan käyttäminen arjessa on niin sidoksissa tänä päivänä kaikkiin kuluttajiin, jolloin yrityksen markkinoinnin sekä markkinointiviestinnän saavutettavuus melkein mistä tahansa on tärkeää niin asiakkaalle, kuin yrityksellekin.

Kolmanneksi yritys pystyy sosiaalisen median kautta luomaan itselleen lähestytävyyden, luottamuksen ja merkityksellisyyden tunnetta esimerkiksi ”Asiakkaan omana kauppana”, kun kaupan henkilöstö tuottaa kansanomaista ja omannäköistään markkinointia sosiaaliseen mediaan. Hyvänä esimerkkinä on se, että kaikissa Suomen K-citymarketeissa on yksi tai useampi myyjä tai osastopäällikkö, jotka

tuottavat viikoittain erilaisia markkinoinnillisia viestejä sosiaalisen median kanavaan tai kanaviin. Ne voivat olla informaatiota poikkeuksellisista aukioloajoista, se voi olla muistutusviesti pyöräilyesongin avauksesta tai edullisesta kahvitarjouksesta, se voi myös olla tiedote kaupan tulevasta tapahtumasta tai myyntiin tietynä päivänä tulevasta trendituotteesta tai jopa positiivisia ja miellyttäviä tunteita herättävästä kuvasta, jossa joku kaupan myyjistä poseeraa jonkun esillepanon tai tuotteen kanssa. Kanaviin voi myös tuottaa päivittäin tai viikoittain suoraan ketjun yleistä mainontaa ja markkinointiviestejä.

K-citymarket -ketjussa tätä toimintaa ohjataan ja siitä kaupoissa vastaavia henkilöitä valmennetaan sosiaalisessa mediassa toimimisesta kaupan edustajana.

4.8 Myymäläympäristö ja -rakenne sekä sen vaikutus kuluttajaan

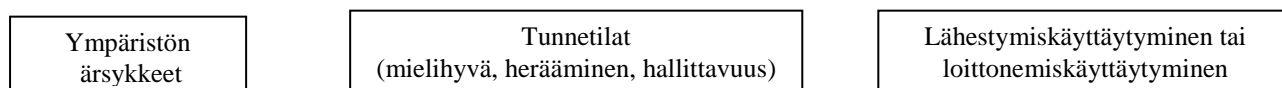
Tässä luvussa pureudutaan pääosin myymäläympäristön osatekijöihin sekä myymälän rakenteeseen.

Myymäläympäristö

Ympäristöpsykologit *Mehrabian ja Russell* ovat kehittäneet seitsemänkymmentäluvulla niin sanotun *M-R-mallin*, joka koostuu kolmesta eri vaiheesta: ärsyke, organismi ja reaktio (Stimulus-Organism-Response → S-O-R). Tässä kyseisessä paradigmassa ärsyke on myymäläympäristö; Ärsyke S. Työntekijät ja asiakkaat ovat organismeja O, jotka reagoivat emotionaalisesti myymälässä olevien johtolankojen kokonaisuuteen. Täten myös henkilön tunnerakenne (mielihyvä, herääminen, hallittavuus), joka kuvaa emotionaalista reagointia, vaikuttavat ihmisen käyttäytymisreaktioon R siten, että hän joko haluaa välttää sitä tai pysyä kauppaympäristössä. Sama ärsyke ei kuitenkaan saa aikaan samaa emotionaalista reagointia kaikissa ihmisissä, vaan reagointi vaihtelee riippuen kunkin henkilön persoonallisuuteen liittyvistä emotionaalisista ominaisuuksista.

Organismi ja reaktiot ovat *S-O-R-mallissa* kuluttajan vaikutuksen alaisia, kun taas erinäiset myymäläympäristön osatekijät, eli stimulit ovat myymälän kontrollin vallassa. Vähittäiskaupat ovat muodostumassa viestintävälineiksi, joiden päätehtävänä on tarjota viihkeitä, jotka stimuloivat kuluttajaa positiivisesti. Kuluttajan

viettäessä aikaa kaupassa hänen tunnetilansa voi olla positiivinen, jonka seurauksena hän haluaa jäädä. Koska kuluttaja jää kauppaan, hän etsii uusia asioita ja näin ollen altistuu uusille myymäläympäristön ärsykeille. Voi toki olla, että nämä uudet ympäristön ärsykkeet eivät kuitenkaan enää täytä kuluttajan odotuksia, vaan hänen tunnetilansa muuttuu. Tällöin hän siis palaa R-pisteestä S-pisteeseen, josta edelleen O-pisteeseen ja sitä kautta S-pisteeseen. (Markkanen 2008, s. 97-98)



S ----->O-----> R

Kuvio 7. M-R-malli (soveltaen Donovan & Rossiter 1982). Markkanen 2008, s. 97-98

Kuvion 7. mukaisesti avataan se kaava, millä on kuvattu sitä miten myymäläympäristö toimii asiakkaan aisti-ärsykkeiden stimuloijana ja millä tavalla se johtaa tietynlaiseen käyttäytymiseen aistiärsykkeiden aktivoituessa erilaisilla ihmisillä. (Markkanen 2008, s. 97-98)

Myymälän rakenne

Myymälän rakenteella viitataan kaikkiin niihin tekijöihin, jotka muodostavat sen ympäristön. Nämä myymäläympäristön elementit voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoi-
siin.

Ulkoiset tekijät: Arkkitehtuuri, tyyli ja näyteikkunat.

Sisätilojen tekijät: Käytetyt materiaalit, sisätilojen suunnittelu ja pohjaratkaisut (layout), koristeet, vitriinit, kalusteet.

Muita rakenteellisia tekijöitä ovat aisteja stimuloivat elementit: värit, valaistus, hajut, lämpötila, sekä musiikki. (Markkanen 2008, s.102)

Harkitusti ja hyvin suunniteltu kaupan pohjaratkaisu eli layout ei luo kuluttajalle vain mukavaa shoppailuympäristöä, josta hän löytää tarvitsemansa tuotteet vaivat-

ta, vaan on myös tärkeää neliötilan hyödyntämisen kannalta. Kuolleita kulmia ei pidä jättää, sillä ne eivät tuota mitään. On uskomattoman suuri merkitys sillä, että asiakkaan kulkureitti on suunniteltu tarkasti etukäteen. Kalusteiden sijoittamisella, kyltityksellä ja hyllylaivojen suunnilla on voimakas ohjautuvuus asiakaskierrossa.

Asiakkaan etu on, että hän ymmärtää kaupan ”pelisäännöt” heti kauppaan astuessaan. Osastot on jaettu eri osastoryhmiin (esim. Vapaa-aika, kodintarvike ja kosmetiikka, koti, pukeutuminen, elintarvike) ja siitä pilkotumpiin ryhmiin eli tavara-ryhmiin (esim. naisten vaate, miesten vaate, jalkineet, laukut). Näin on tehty ennen kaikkea niin tavarataloissa, hypermarketeissa kuin pienemmissäkin putiikeissa. (Markkanen 2008, s.107)

Layout eli pohjaratkaisut

Yleisimpiä pohjaratkaisuja ovat putiikkityylinen layout (free flow layout), supermarket-layout (grid layout) ja edellä mainittujen välimaastoon sijoittuva tavaratalo-layout, jota kutsutaan usein myös *racetrack layoutiksi*. Siinä missä putiikkityylisessä pohjaratkaisussa on paljon vapauksia eikä ennalta mainittuja kulkureittejä, *supermarket-tyylinen layout* on taas edellisen vastakohta. K-citymarket noudattaa myös tätä layout tyyliä. Supermarket-layoutissa on kyse pohjaratkaisusta, jossa usein pitkätkin hyllyrivit määrittelevät selvästi kulkureitin ja liki pakottavat kuluttajan kiertämään koko kaupan läpi. Neliötuottavuudesta puhuttaessa, liikkeen tuottavuus on ehdottomasti korkein.

Kolmas layout-tyyppi on näiden kahden tyyppin väliltä. Anttila tavaratalojen layout oli (tavaratalot suljettu 2016 loppuvuoteen mennessä) erinomainen esimerkki siitä, kuinka nämä kaksi tyyliä oli pystytty yhdistämään mutkattomasti niin suorilla hyllyriveillä kuin *shop-in-shop-tyyppisillä* design-ratkaisuilla. Tässä mallissa vapaat alueet ovat tasapainossa ennalta määriteltyjen kulkureittien kanssa. Racetrack layouttia on kuvailtu tarjoavan rentouttavan shoppailu -kokemuksen, joka kannustaa myös seikkailemaan. Tässä tapauksessa myymälä koostuu monista eri alueista ja kulkureiteistä, jotka yhdistyvät toisiinsa. On siis hyvin mahdollista ja todennäköistä, ettei kuluttaja vieraile kaikilla alueilla, jolloin neliötuottavuus neliömetriä kohden laskee.

Supermarketeilla ja hypermarketeilla, joilla ei välttämättä ole näyteikkuna-esittelyä, on tärkeää muunnella aina silloin tällöin 1-3 vuoden välein jotakin osaa myymälän pohjaratkaisusta. Myös eri kaluste- ja esillepanoratkaisuilla pystytään vaikuttamaan myymälärakenteeseen ihan vuoden sisään olevilla sesongeilla. On merkityksellistä tarjota kuluttajalle aina välillä jotain uutta, inspiroivaa ja yllätyksellistä.

Layoutin muuttamiseen saattaa välillä riittää levähdysalueen siirtäminen, pöytien vaihtaminen uuteen paikkaan tai hyllyjen siirtäminen toiselle seinustalle. (Markkanen 2008, s.108-109)

5 ASIAKASKOKEMUS

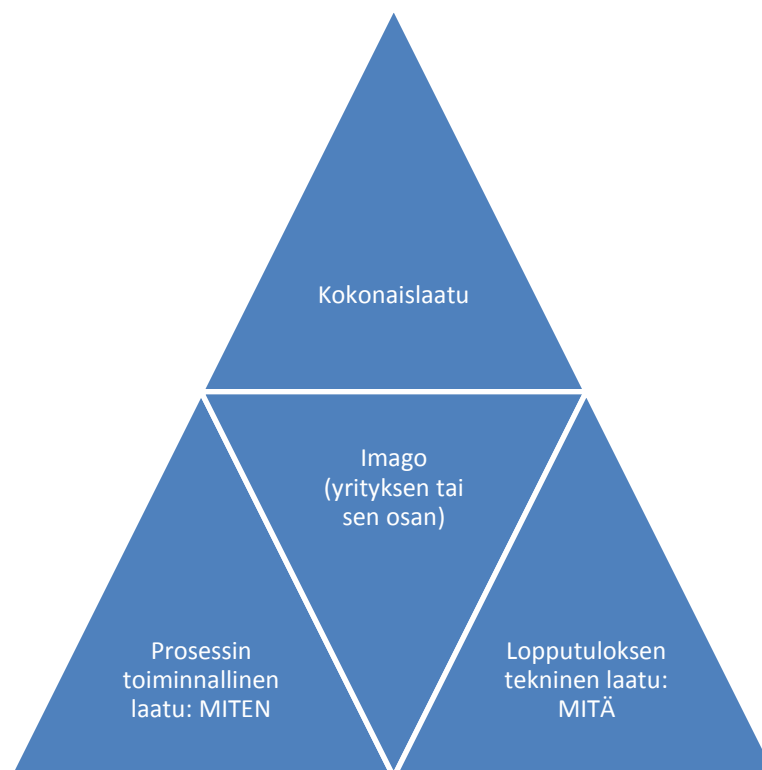
Neljäntenä teoriana selvitän asiakaskokemuksen syntymistä sisäisen markkinoinnin teorian kautta myymäläsuunnittelun näkökulmasta. Tässä luvussa pyrin selvittämään sen miten asiakaskokemus syntyy, mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja miten vähittäiskaupassa pystytään vaikuttamaan asiakaskokemukseen. Pureudun myös siihen, millä tavalla asiakaskokemusta johdetaan yrityksen sisäisestä näkökulmasta.

Laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat sanovat sen olevan. Yritysten on tarpeellista määrittää laatu samalla tavalla kuin asiakkaat sen määrittävät, muuten laatuhankeisiin voi tuhlaantua vain aikaa ja rahaa, kun tehdään vääriä toimenpiteitä.

Kaksi tärkeintä asiakkaiden kokemaa palvelunlaadun ulottuvuutta ovat lopputulosulottuvuus (tekninen) ja prosessitulottuvuus (toiminnallinen).

Tekninen ulottuvuus kuvaa sitä miten tärkeää asiakkaille on, *mitä* he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa. Tekninen ulottuvuus eli palveluntuotantoprosessin lopputuloksen tekninen laatu, joka jää asiakkaalle vuorovaikutuksen päätyttyä, on vain yksi laadun ulottuvuus. Palveluntarjoajan ja asiakkaan väliset vuorovaikutustilanteet (*niin menestykselliset kuin epäonnistuneetkin totuuden hetket*) eivät sisällä kuitenkaan kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. Laatukokemukseen vaikuttaa myös se, millä tavalla prosessin lopputulos tai tekninen laatu toimitetaan hänelle. Asiakkaat pystyvät varsin usein mittaamaan tätä ulottuvuutta melko objektiivisesti.

Kuluttajaan vaikuttaa myös se, *miten* hän saa palvelun ja millaiseksi hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Tämä on se toinen laadun ulottuvuus, joka on läheisesti sidoksissa *totuuden hetkien hoitoon* ja palveluntarjoajan toimintaan. Prosessin toiminnallista laatua ei luonnollisestikaan voi arvioida yhtä objektiivisesti kuin teknistä laatua, koska asiakas kykenee useimmiten näkemään yrityksen ja sen resurssit sekä toimintatavat. Palveluntarjoajan imago on suuressa merkityksessä ja voi vaikuttaa laadun kokemiseen monin tavoin. Imago on ikäänkuin laadun kokemisen suodatin. (Grönroos 2003, s. 99-102)



Kuvio 8. Kuva 4.1 Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta. Palvelujen johtaminen ja markkinointi, Grönroos 2003 s.102

Kuvion 8. mukaan nämä kaksi ulottuvuutta (Prosessin toiminnallinen laatu ja Lopputuloksen tekninen laatu) läpäistessään Yrityksen tai sen osan Imagonimisen suodattimen, muodostavat loppu tulemaksi karkeasti asiakkaan kokonaislaadun.

5.1 Sisäinen markkinointi

"Sisäinen asiakkuus tarkoittaa, että jokin toiminto ei ole suoraan yhteydessä yrityksen varsinaisiin asiakkaisiin vaan palvelee muita yksiköitä omalla asiantunteuksellaan ja resursseillaan." (Löytänä & Korteso 2011, s. 124-126)

Sisäinen markkinointi on johtamistyyli, missä esimiestyöskentely tähtää seuraaviin päämääriin Christian Grönroosin (s. 66-67) mukaan:

1. Hyvien työntekijöiden palkkaaminen työyhteisön palvelukseen.
2. Hyvien työntekijöiden säilyttäminen työyhteisössä.

3. Työntekijöiden motivoiminen palvelemaan hyvin ja toimimaan asiakas-suuntaisella tavalla.

(Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1995, s. 253)

Sisäisen markkinoinnin keinoiksi muodostuu näiden päämäärien mukaan henkilökunnan huolellinen valintajärjestelmä, perusteellinen työtehtäviin perehdyttäminen, kannustava esimiestyö, hyvät koulutusjärjestelmät, tehokas sisäinen tiedottaminen ja kannustava palkkaus.

Asiakaskokemus ei ole pelkästään yrityksen varsinaisten asiakkaiden luoma toiminto. Myös jokainen yrityksen toiminto ja työntekijä ovat yhdessä luomassa yrityksen asiakaskokemusta yrityksen varsinaisille asiakkaille.

Sisäisten asiakkaiden asiakaskokemukseen liittyviä erityispiirteitä:

- Asiakkaat ovat kiinteitä. Sisäinen asiakas ei voi kilpailuttaa eikä toiminto, jolla on sisäisiä asiakkaita, voi hankkia asiakkaita muualta.
- Asiakassuhde on usein hieman epätasapainoinen ja mahdollisesti vaikeasti hallittava, koska kummallakaan osapuolella ei ole mahdollisuutta vaihtoehtoihin ratkaisuihin.
- Sisäisistä asiakkuuksista liikkuu paljon harhaluuloja, jotka voivat rapauttaa työilmapiiriä.
 - o Joissain yrityksissä ajatellaan, ettei sisäisille asiakkaille tarvitse luoda yhtä hyviä kokemuksia tai ettei heidän asioillaan ole yhtä kiire kuin varsinaisten asiakkaiden asioilla.
 - o Sisäisten asiakkaiden hoitaminen voidaan nähdä vähäarvoisempana kuin varsinaisten asiakkaiden
 - o Asiakastyytyväisyydellä nähdään vain harvoin olevan merkitystä.

(Löytänä & Korteso 2011, s. 124-126)

Esimiestyöllä on merkitystä. Organisaation johdolla ja erityisesti kaupan esimiehillä ja johdolla on äärimmäisen tärkeä merkitys sille, miten yritys menestyy myös sisäisen markkinoinnin keinoin. On haastavaa motivoida henkilöstöä, jos työ-

olosuhteet eivät ole sellaiset, joista motivoitutaan itsenäisesti. Esimiehen rooli työolosuhteiden parantamisessa ja kehittämisessä on elintärkeä, sillä sitä kautta sisäisen markkinoinnin merkitys muodostuu näkyväksi myös kaupan asiakkaille ja asiakaskokemukseksi.

”Lähtökohtaisesti sisäisille asiakkaille tulisi tuottaa sellainen asiakaskokemus, että he voivat mahdollisimman hyvin toimia omassa tehtävässään ja luoda varsinaisille asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia. Usein on tehokasta luoda läpinäkyvyyttä organisaatiossa niin, että myös sisäiset palvelut pystyvät näkemään asiakkaan tarpeet: näin he voivat nähdä paremmin oman roolinsa asiakkaille luotavien kokemusten toteuttajina.”

(Löytänä & Korteso 2011, s. 124-126)

Jotkut yritykset eivät näe mahdollisten ongelmien johtuvan kokonaisuudesta. Siellä saatetaan yrittää osoittaa, että toisessa osapuolella on vikaa, ja heissä itsessään ei. Lähtökohtaisesti tämä ei tuota suurempaa lisäarvoa siitä näkökulmasta, jolla yrityksen kannattaisi pyrkiä markkinoimaan imagoaan positiivisessa valossa myös sisäisille asiakkailleen. Varsinkin, kun ollaan kaupassa ja vieläpä kauppaketjussa töissä, yrityksen edustajien, niin myyjien kuin esimiesten tulisi tiedostaa, miten sisäinen asiakkuus vaikuttaa tai voi vaikuttaa siihen, miten yrityksen varsinaiset asiakkaat yrityksen tuote- ja palvelutarjoaman kokevat.

Organisaatioiden sisäinen markkinointijärjestelmä

K-citymarketin sisäistä markkinointijärjestelmää ohjaavat eri yksiköt. Yksi yksikkö vastaa henkilöstöasioista, toinen hankinnoista, kolmas tekniikasta ja neljäs hallinnosta.

Kaikilla yksiköillä on oma tarkoituksensa, jotta asioiden ohjautuvuus ja viestinnän sujuvuus pystytään takaamaan koko K-citymarket -organisaation jäsenille ja lopu-peleissä suoraan asiakkaalle näkyvänä asiana. Mikäli kaikilla organisaation sisäisillä osa-alueilla ei olisi omaa toimintatarkoitustaan, millä sisäistä markkinointijärjestelmää pidetään yllä ja miten sitä johdetaan, se ei näyttäytyisi selkeänä toimintana asiakkaallekaan.

Sisäisen markkinointijärjestelmän tarkoitus on auttaa organisaatioiden eri osia toimimaan ennen kaikkea omassa yksikössään sujuvasti ja tuottamaan organisaation alemmille tasoille suodatettua ymmärrettävää ja selkeää informaatiota, joka auttaa niin toiminnan suunnittelussa kuin suunnitelmien toteuttamisessa ihan käytännön tasolla.

Suunnittelu

Suunnittelua ohjataan eri yksiköissä kyseiselle yksikölle sopivalla ja tehokkaalla tavalla. On sanomattakin selvää, ettei kaupan johtamistapa, voi olla sama kuin esimerkiksi hankinnan tai taloushallinnon yksikön tavat, vaikka suunnittelun pääpiirteet niissä toteutuisivatkin samankaltaisena prosessina.

Ilman suunnittelua, ei ole strategista ja päämäärällistä toimintaa mahdollista saavuttaa. Suunnitteluun käytettävä aika ja siitä saatava hyöty korreloivat suoraan työn tuloksiin. Huonosti suunniteltu projekti tai toimenpidevirta näkyy myös sniin sisäiselle kuin ulkoisellekin asiakkaalle asti. Hyvin suunniteltu ja organisoitu projekti, aikataulu tai prosessi tuottaa useammin näkyvästi paremman tuloksen yksiköstä riippumatta.

Suunnittelun aikatalutus, prosessien ohjaaminen, vuorovaikutus sidosryhmien kanssa sekä viestintä ja informaation kulku ovat ydinosa-alueita sille, miten toimintaa ohjataan strukturoidusti. Suunnittelemattomuus tai jopa suunnitelmien päällekkäisyys tekevät haasteelliseksi niin sidosryhmätoiminnan, selkeän viestinnän ja informaation kulun. Voidaan siis todeta, että kaikki johdonmukainen toiminta varsinkin liikeyrityksissä alkaa suunnittelusta tai suunnitelman teosta, jotta saadaan aikaan toimintaa, jonka tarkoitus on johtaa onnistuneeseen lopputulokseen.

5.2 Ulkoinen markkinointi markkinointiviestinnän näkökulmasta

Organisaation valitessa minkä tahansa viestintästrategian, markkinointiviestinnän toteutuksessa menestyminen riippuu etenkin siitä, kuinka organisaation ja sen asiakkaiden välinen vuorovaikutus on mukautettu asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin, myönteisen suusanallisen viestinnän kehittämiseen ja erinomaisen laadun tuotta-

miseen. Jätettäessä huomioimatta vuorovaikutustilanteiden viestinnälliset näkökohdat, viesti taas ei todennäköisesti muodostu kovin hyväksi. Mikäli henkilökoh-
taisen viestinnän, joukkoviestinnän ja suoraviestinnän ohjelmat laadittaisiin välit-
tämättä suusanallisesta viestinnästä ja vuorovaikutteisen viestinnän vaikutuksista,
liiallisten lupauksen ja laatukuilujen muodostumisen vaara kasvaa olennaisesti.

Käännettäessä asian positiivisempaan valoon ja kaikki viestintäprosessin ainekset
sekä asiakkaan vuorovaikutustilanteista saamat kokemuksen sopivat yhteen. Siitä
syntyy myönteistä suusanallista viestintää, markkinointiviestinnän uskottavuus
kohenee ja imago paranee.

Ulkoista markkinointia voi hyvin kuvailla markkinointiviestinnän aspektien kaut-
ta. Mikäli prosessin osat eivät ole harmoniassa toisiinsa nähden, niiden väliin syn-
tyy kuilu, jolloin suusanallisen viestinnän ja referenssien vaikutukset käyvät kiel-
teisiksi. Lisäksi organisaation markkinointiviestinnän luotettavuus ja vaikutuksen
kärsivät kolauksen ja yrityksen imago kärsii. (Grönroos 2003, s. 359-360)

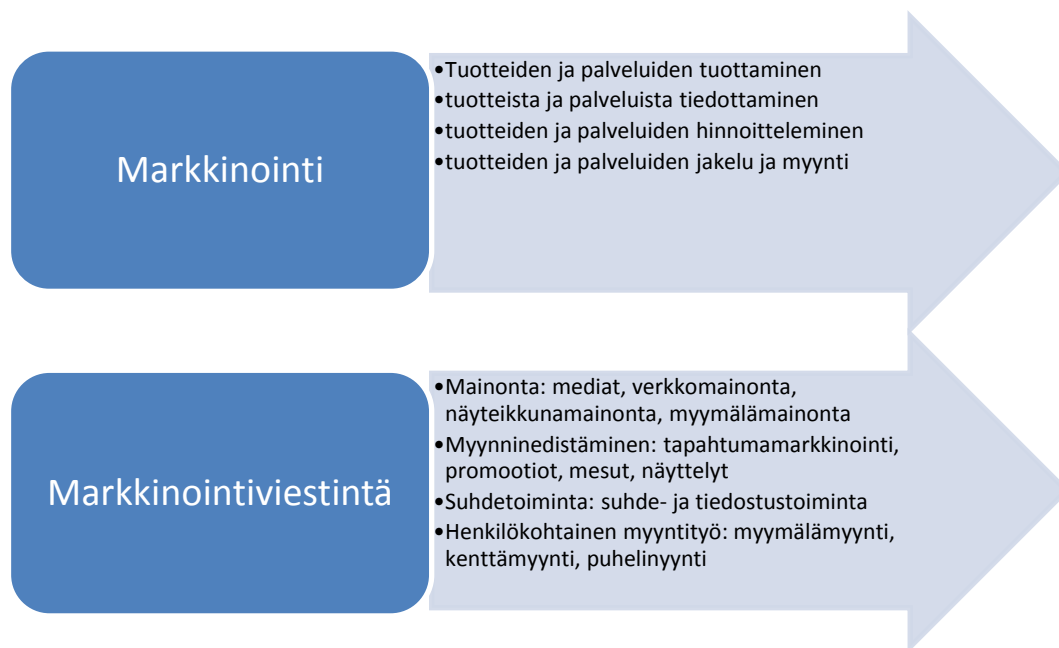
Yrityksen tiedottaessa muutoksista asiakkailleen, informaation oikea-aikaisuus
sekä häiriöttömyys ovat suuressa roolissa. Jos esimerkkinä otetaan myymälätilaan
tehtävät muutokset, on merkittävää, että siitä informoidaan mielellään ihan kau-
passa useassakin paikassa ja ystävälliseen pahoittelevaan sävyyn, kuin pidettäisiin
itsestään selvyytenä, että asiakas huomaa muutoksen olevan tekeillä. Myymälätilo-
ja muutettaessa yleensä hyllyiltä saattaa puuttua tuotteita, joita asiakas normaalisti
etsii tai hyllyissä saattaa olla sekavuutta tuoteryhmien osalta kun muutos on vielä
kesken. Käytävät saattavat olla tavallista kapeampia tai jokin käytävän osa on sul-
jettu kokonaan kalusteiden siirron vuoksi. Yritys siis pystyy ilmaisemaan kulutta-
jilleen vireillä olevan muutoksen sen hetken aiheuttamat häiriöt, kertomaan mah-
dollisesta aikataulusta ja minimoimaan asiakkaan mielipahaa siitä, ettei hän vält-
tämättä pysty tyydyttämään kaupan remontin ja muutoksen aikana kaikkia kulu-
tuskokemuksen tarpeitaan.

5.3 Markkinoinnin tehtävät

Markkinoinnin päätehtävänä on esitellä yrityksen asiakkaalle palvelut ja tuotteet, joilla yritys pyrkii lunastamaan asiakaslupauksensa ja saada asiakas palaamaan uudestaan ja uudestaan samaan kauppaan tai saman ketjun kauppoihin vapaaehtoisesti. Yrityksen asiakaslupaus ja –filosofia tulisi perustua sille, että asiakas kiinnostuu yrityksen tuotteista ja palveluista ja siten luo suhteen kauppapaikkaan ja sen tarjoamiin palveluihin sekä näkee hyödyllisenä, helppona, tehokkaana ja kannattavana itselleen kaupan tuotteiden ostamisen. Markkinoinnin tehtävä on luoda kysyntää, tunnettuutta, luottamusta ja konkretiaa niin visuaalisella tasolla kuin palvelu- ja tuotetarjooman tasolla.

Yleisesti saatetaan puhua siitä kuinka suomalainen asiakas innostuu markkinoinnissa enemmän tuotteen hinnasta kuin tuotteen hyvästä esillepanosta tai esittelystä. Tämä on yleistys, mutta kertoo siitä, miten ehkä kulttuurisesti on hyvä kiinnittää huomiota myös kuluttajakäyttäytymiseen sekä sosiologisiin ja sosioekonomisiin aspekteihin.

Erittäin usein markkinointiviestintää käytetään ainoastaan lyhytaikaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Joskus toki yritystä mainostavilla kampanjoilla tai imago-kampanjoilla pyritään saamaan aikaan pysyvämpiäkin vaikutuksia. Usein näiden suunnittelu on irrallaan muiden kampanjoiden suunnittelusta. On tärkeää huomioida, että jokaisella lyhyt- kuin pitkäaikaisellakin viestintätoimella on kuitenkin oma vaikutuksensa potentiaaliin asiakkaisiin, asiakkaisiin, työntekijöihin ja muihin ihmisiin. (Grönroos 2003, s. 362)



Kuvio 9. Markkinointi ja Markkinointiviestintä; Visuaalinen markkinointi, Nieminen 2004 s.8

Kuvion 9. mukaisesti markkinointi keskittyy ennen kaikkea tuotteeseen ja sen esilletuomiseen parhaimmalla ja näkyvimällä tavalla. Markkinointiviestintä taas kuvaa niitä keinoja ja väyliä, joiden kautta tuote esitellään asiakkaille erilaisten strategisten toimintatapojen mukaisesti.

Strateginen johtaminen ja markkinointipäätökset

Strateginen johtaminen on tavoitteiden, prosessien ja tulosten saavuttamisen yhteistanssi. Sen ulottuvuuksia ovat faktatieto, tulostavoitteellisuus, toimintaympäristön ennustettavuus, prosessien toteuttaminen, tavoitteiden asettaminen sekä jatkuva arviointi ja kehittäminen.

K-citymarketissa tavaratalojohtaja sekä hänen osastopäällikkönsä toteuttavat tätä niin mikro- kuin makrotasollakin. Aluejohtajan talossa tavaratalojohtajan tointa toimittaa myymäläpäällikkö. Tavaratalojohtajan strateginen johtaminen toteutuu myyjien näkökulmasta mikrotasolla ja osastopäällikköiden näkökulmasta mikro- sekä makrotasolla. Asiakkaan näkökulmasta kaupan strateginen johtaminen näkyy

makrotasolla siten miten kaupan tai ketjun markkinointi vastaa myymäläympäristöä ja itse asiakaskokemusta.

K-citymarket ketjussa markkinointipäätökset tehdään pääsääntöisesti pääkonttorilla. Yhtä tärkeää on kuitenkin myös talojen omat päätökset tulvasta printtimainonnasta tai sosiaalisen median näkyvyydestä asiakkaalle. Ketjun markkinointipäätökset perustuvat vuoden kiertoon ja sesonkeihin. Kaupan yhtenä tärkeänä tehtävänä on muistuttaa asiakasta tulevista sesongeista, niin pienistä kuin suuristakin. Tällä strategialla pyritään osaltaan varmistamaan kaupan kilpailukykyisyyttä ja näkyvyyttä sekä hyvien tuotteiden sekä palveluiden tarjoamisen merkitystä asiakkaille.

5.4 Tiedotus ja perehdyttäminen

Kun puhutaan organisaation sisäisestä markkinoinnista, tiedotuksen rooli on valtava. Tiedottamisella ja viestinnällä pyritään luomaan yritykseen ilmapiiri, joka henkii toiminnan ja toimeksiantojen läpinäkyvyyttä, luotettavuutta ja muutosten ennakkointia. Ennen kaikkea yrityksen henkilöstölle on aina tärkeää tiedottaa tulevista muutoksista ajoissa. Ihmiset ovat inhimillisessä mielessä hitaita, varsinkin kun on kyse muutoksista. Me tarvitsemme aikaa siihen, että ehdimme käsitellä rauhassa omassa yksilöllisessä tahdissamme muutoksia koskevat asiat. Tiedottamisessa ei ole kyse vain viestin viennistä tai tiedonannosta. Yhtä suuri merkitys yrityksen työntekijöille on tiedotuksen sisällöllä ja sen yksityiskohdilla. Mitä enemmän tietoa, sitä helpompi sitä on käsitellä varsinkin muutostilanteissa.

Yrityksen sisäistä tiedottamista voivat esimerkiksi kaupassa olla uudet työvuorolistat, työlistat, osastopalaverit, myynninvalmennukset, uusia lakipykälä (jotka koskevat kauppaa ja kaupanalaa) koskevat tiedotuspäälliköt, koulutukset yms.

5.5 Henkilöstön sitouttaminen

Sisäisen markkinointistrategian suunnittelua ja toteutusta aloitettaessa tulisi noudattaa muutamaa hyvää ja hyödyllistä ohjeenuoraa:

1. Johdon tulee oivaltaa ja hyväksyä täysin sisäisen markkinoinnin sisäinen painopiste
2. Työntekijät vaistoavat, että heitä pidetään tärkeänä silloin, kun heidän annetaan osallistua prosessiin – niin sisäisessä tutkimusprosessissa kuin työskentely-ympäristön, tehtävien ja tavoitteiden, tiedotus- ja palauterutiinien sekä ulkoisten kampanjoiden suunnittelussa.
3. Työntekijöiden oivaltaessa, että he itse ovat parantamassa heille tärkeitä asioita, he sitoutuvat liiketoimintaan ja sisäisen markkinoinnin strategiaan.

(Grönroos 2003, s 459)

Henkilöstötutkimusta tehtäessä on yrityksen johdon tärkeintä ymmärtää, että henkilöstön sitouttaminen on sisäisen markkinoinnin johtamista. Ja onnistumisen edellytyksenä on se, että ensin kartoitetaan henkilökunnan sisäisen ilmapiirin ja työviihtyvyyden tila. Tämän jälkeen tulokset käydään avoimesti läpi koko henkilöstön kesken niin, että henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. Tämän kautta saadaan selville mitkä asiat ovat ja eivät ole kunnossa työpaikalla. Seuraavaksi asetetaan sisäiselle markkinoinnille uudet tavoitteet ja laaditaan toimenpideohjelma sekä aikataulu. Huomattavan merkityksellistä on, että myös koko talon johto sitoutuu toimenpidesuunnitelman toteutumiseen sillä henkilökunta tekee sisäisen markkinoinnin merkityksestä päätelmät sen perusteella, kuinka hyvin esimiehet itse sitoutuvat määrittämiinsä periaatteisiin ja keinoihin.

Tästä pystymme siis tulkitsemaan, että henkilöstö on tai siitä tulee juuri niin sitoutunut kuin yrityksen johtokin pyrkii olemaan. Toki jokaisessa yrityksessä on runsasta variaatiota siitä, millaisia henkilöitä henkilökunnan sisältä löytyy, mutta se miten henkilöstön sitouttamista johdetaan ja ohjataan – se lähtee yrityksen johdosta ja tiiviistä esimiestyöskentelystä.

Sisäisen markkinoinnin lopullisena painopisteenä on etenkin jokaisen työntekijän vaikutus ulkoiseen markkinointiin. Lopullisena tavoitteena on taas parantaa asiakaskeskeisyyttä ja palveluhenkisyyttä eli henkilöstön vuorovaikutteisen markkinoinnin taitoja ja osa-aikaisen markkinoinnin kyvykkyyttä sekä osaamista. (Grönroos 2003, s 459)

6 EMPIRIA

Empiirinen osa esittelee tutkimuksen toteutuksen suunnitelman, käytännön toteutuksen etenemisen ja lopputulokset valikoimamuutosten osalta myymäläsuunnittelun näkökulmasta. Tutkimus on toteutettu kenttätutkimuksena aikavälillä 1.9-27.9 (esimiestyön osuus 2015; työvuorosuunnittelu ja myymäläsuunnittelun vaiheistus työlistasuunnittelulla) ja 28.9-18.10 (myymälätoteutuksen osuus; remontti).

Tutkimus on *kvalitatiivinen*, viitaten siihen, että tutkimuksessa mitataan myymäläsuunnittelun avulla tehostettavia valikoimaratkaisuja. Mikäli tutkimuksessa pyrittäisiin selvittämään myyntilukujen kautta arvioitavia tuloksia myymäläsuunnittelun onnistumisesta, tutkimus pohjautuisi kvantitatiiviseen tutkimusmalliin.

Määrällisessä eli *kvantitatiivisessa* tutkimuksessa käytetään termiä toistettavuus, siinä missä laadullisessa eli *kvalitatiivisessa* tutkimuksessa on kyse yleistettävyydestä. Kun toistettavuus on kyseessä, nähdään, että jos joku toinen taho toistaisi saman tutkimuksen ja noudattaisi samaa tutkimusaineiston analyysi- ja keruumenetelmää, päätyisikö hän samoihin tuloksiin.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohteiden lukumäärä on usein rajattu ja siksi onkin mietittävä onko relevanttia tehdä näiden muutaman havainnon perusteella isompaa kohderyhmää koskevia yleistyksiä.

6.1 Tutkimusmenetelmät

Laadullisen eli *kvalitatiivisen* tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, tulkita ja antaa syitä tutkittavan kohteen toimintamalleille ja päätöksille. Avoimet kysymykset kuten miksi ja miten ovat avoimia kysymyksiä, joihin saadaan vapaamuotoisia vastauksia suusanallisesti tai kirjallisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on ongelma-alueiden selittäminen, ei tilastollisen merkitsevyyden.

Määrällinen eli *kvantitatiivinen* tutkimus tarkoittaa numeeristen suureiden avulla kerättyä tietoa. Tulokset ilmoitetaan usein prosentteina, kappalemäärinä, valuuttarvoina tai painosuureina. Kun halutaan määritellä mitattavia tai testattavia tai muussa numeerisessa muodossa ilmaistavia muuttujia, käytetään kvantitatiivista

tutkimusta. Kysymykset muotoillaan siten, että niitä voidaan hyödyntää tilastollisesti. Yleensä kysymykset esitetään muodossa mitä, kuka, kuinka paljon. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa otoskoot ovat yleensä myös suurempia kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa.

6.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tutkimustietoa voidaan kerätä monin eri keinoin. Merkitsevää kuitenkin on niiden kautta saatava etenkin validiteetin määritelmät täyttävää tutkimustietoa.

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa useimmiten käytetään avoimia kysymyksiä, joihin vastaukset ovat yleensä vapaamuotoisia suusanallisia tai kirjallisia vastauksia. Otanta määräytyy sen mukaisesti, kuinka monennella kerralla uutta tietoa ei enää saada lisäämällä vastaajien määrää. Tämä tarkoittaa laadullisen tutkimusaineiston kylläntymistä.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Validiteetin arvioiminen kvalitatiivisessa tutkimuksessa on haastavampaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, johtuen siitä, että otoskoko on monesti pienempi ja tutkimuskysymysten laatu sekä niihin validien vastausten saaminen riippuvaista tutkimuksen kohteista/ilmiöistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa joudutaan porautumaan syvällisemmin kohteen/ilmiön ymmärtämiseen.

Laadullisen tutkimuksen validiteetin todentamista haastaa se, että tähän tutkimusmenetelmään usein valitaan henkilöt, eli heitä ei poimita kvantitatiivisen tutkimusotteen mukaisin tilastollisin otantamenetelmin. Laadullisessa tutkimuksessa on paljon hyvääkin. Sen avulla on mahdollista ymmärtää tutkimuksen kohderyhmiä/ilmiöitä paremmin. Tällä tutkimusmenetelmällä on mahdollisuus selvittää niitä tutkimusongelmia, mitä on määrällisellä tutkimuksella vaikeampaa selvittää.

Validiteetin arvioinnin ydinkysymys on, että kuinka hyvin tutkimusmenetelmä ja siinä käytetyt mittarit vastaavat ilmiötä, jota halutaan tutkia. Puhuttaessa tutkimuksen yleisestä pätevyydestä ja luotettavuudesta, on relevanttia puhua tutkimus-

aineiston validiudesta tai että tulokset ovat valideja eli päteviä tai että kokonaisuudessaan tutkimus on validi.

Laadukkaaseen validiteettiin pyritään tutkimusprosessin mahdollisimman tarkalla kuvailulla, mahdollisimman tarkasti tutkimuksen raportoinnin yhteydessä. Täten teoreettisen viitekehyksen tulisi perustella tehdyt valinnat sekä painottaa tulosten tulkinnat ja ymmärtämisen suhteuttaminen tutkimukseen. Tutkimus tulee raportoida niin tarkasti, että tutkimusraportin lukijan on mahdollista toteuttaa vastaava tutkimus uudestaan.

Reliabiliteettia on haastavampaa vahvistaa laadullisessa tutkimuksessa ihan suoraan sen luonteen vuoksi. Reliabiliteetti on paremmin mitattavissa kvantitatiivisen tutkimuksen avulla, sillä otanta niissä on suurempi ja rajatumpi.

6.4 Laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategia tapaustutkimuksessa

Yksi hyvä esimerkki sekoitetusta tutkimusmenetelmästä ja sen tuomista vapauksista verrattuna muihin tutkimustapoihin on *tapaustutkimus*. Sitä ei voi kuitenkaan kutsua synonyymiksi laadulliselle tutkimukselle, sillä siinä on kyse paremminkin tutkijan omasta tutkimusotteesta/ tutkimus-strategiasta, mutta se on yksi lähestymistapa aihealueeseen, jota tutkija käsittelee.

Tapaustutkimuksen kautta voidaan löytää yksittäisen kohteen/projektin vahvuudet ja heikkoudet, erotella sitä, miten laadullisen tutkimuksen tulokset vaikuttavat yksittäiseen kohteeseen, mutta mikä on toistettavissa uudestaan tarkemmin määritellyillä mittausvälineillä niin halutessaan. Tapaustutkimus-menetelmä tuo vapautta tutkijalle käyttää ja soveltaa erilaisia sekä laadullisia että määrällisiä aineistokehity- ja analyysimenetelmiä. (Metsämuuronen 2008, s.16-18)

Tapaustutkimusta voidaan pitää keskeisenä kvalitatiivisen metodologian (menetelmäoppi; tieteenfilosofian osa-alue) tiedonhankinnan strategiana, koska lähes kaikki strategiat käyttävät lähestymistapanaan tapaustutkimusta. Voisi kai todeta, että lähes kaikki kvalitatiivinen tutkimus on tapaustutkimusta tavalla tai toisella.

Kvalitatiivisen tiedonhankinnan erot strategioissa ilmenevät siitä, mikä on tutkimuksen kohde ja kuinka tieto hankitaan. (Metsämuuronen 2008, s.18)

Adelmania ja hänen kollegoitaan siteeranneet *Cohen ja Manion*, ovat listanneet tapaustutkimuksen mahdollisia etuja:

1. Tapaustutkimukse aineisto on paradoksaalisesti ”voimakkaasti totta”, mutta vaikeasti organisoitavissa. Tämä johtuu siitä, että tapaustutkimus on jallat-maassa-tutkimusta, joka perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin. Näin ollen tapaustutkimus tarjoaa luonnollisen pohjan yleistämiselle.
2. Tapaustutkimus sallii yleistykset.
3. Tapaustutkimuksella huomataan sosiaalisten totuuksien monimutkaisuus ja sisäkkäisyys. Parhaat tapaustutkimukset pystyvät tarjoamaan tukea vai-toehtoisille tulkinnoille.
4. Tapaustutkimukset tuotoksina muodostavat kuvailevan materiaalin arkis-ton, josta voidaan tehdä erilaisia tulkintoja.
5. Tapaustutkimukset ovat usein ”askel toimintaan”. Niiden lähtökohta on usein toiminnallinen ja niiden tuloksia myös sovelletaan käytännössä.
6. Tapaustutkimuksen raportointi on mahdollista tehdä kansantajuiseksi ja siinä on mahdollista välttää tavanomaiselle tutkimukselle tyypillistä si-säänpäinlämpiävää tiedeslangia. Tapaustutkimus voi siis palvella monen-laista lukijakuntaa. Tapaustutkimusraportti sallii lukijan tehdä omia johto-päätöksiä tutkimuksen tuloksista. (Cohen&Manion 1995, s. 123)

(Metsämuuronen 2008, s.17)

Tässä tutkimuksessa tapaustutkimus on paras lähestymismetodi, jotta löydetään yksittäisen kohteen/projektin vahvuudet ja heikkoudet erotella sitä, miten laadullisen tutkimuksen tulokset vaikuttavat yksittäiseen kohteeseen, mutta mikä voisi olla toistettavissa uudestaan tarkemmin määritellyillä mittausvälineillä niin halu- tessaan.

Tapaustutkimus antaa tutkijalle vapauden ja vastuun tehdä loppupäätelmät tutki- muksen tuloksista sen parhaan tiedon mukaan, mitä hän tuloksista saa irti. Tutki-

musongelman määrittämisestä lähtien hän joutuu identifioimaan tapaustutkimuksen osa-alueet joihin haluaa keskittyä. Sitä kautta tutkija pystyy myös kehittymään tutkimustavoissaan, analyysimenetelmissään sekä kriittisessä tutkimustavan tarkastelussa ja tutkimuksen suunnittelussa. (Leenders, M.R. & Erskine, J.A. 1989, s.10)

7 TUTKIMUS

7.1 Esimiestyön osuus (1.9-27.9.15) Mirika Laurila; työvuorosuunnittelu ja myymäläsuunnittelun vaiheistus työlistasuunnittelulla

Esimiestyön osuus koko remontista oli merkittävä. Jo ennen kesälomia 2015 sain tiedon K-citymarket -ketjun valmennuspäälliköltä koko viihde-elektroniikan tuoteryhmän suurimpien artikkeleiden (TV:t, DVD- ja Bluray-soittimet, viihde-elektroniikan lisätarvikkeet) alasajosta eli tuoteryhmän poistamisesta valikoimista (Liite 4). Tämä toimenpide tulisi koskettamaan koko ketjua. Kesällä asialle ei vielä voinut tehdä mitään, mutta lomalta palatessani pidin ensimmäisenä palaverin oman esimieheni kanssa siitä, mitä tietoa meillä jo oli ja mitä tuoteryhmän poistuminen tarkoittaa meidän talomme kohdalla.

Lisäksi oli otettava huomioon se, mitä tuoteryhmiä tulemme laajentamaan ja mitä tiedämme jo nyt myös ketjun aikovan laajentaa tai supistaa tulevaisuudessa.

Tämän palaverin pohjalta saavutimme yhteisymmärryksen siitä, että millä aikataululla ja minkä asioiden puitteissa ensinnäkin minun oli edettävä. Ensimmäisenä työnsarkanani oli kartoittaa myymäläneliöt (Liite 5.) vapaa-ajan osastolta, ja tilat mihin mahdollisesti tuoteryhmät sijoitetaan (Liite 6). Tähän sain osittain apua Seinäjoen *Joupin* tavaratalojohtajalta ja hänen ideoistaan hänen käydessään vierailulla talossamme.

Tämän jälkeen olin monena päivänä myymälässä vain seisomassa ja suunnittelemassa päässä asioita, sillä en voinut pitää vielä silloin esillä pohjapiirrosta. Pohjapiirroksista olin ottanut 6 kopiota, joista 3 tein itse ensin pohjaratkaisuvaihtoehdot eri tuoteryhmillemme jo saavutetun myyntivolyymien tai heikentyneen myyntivolyymien perusteella. 3 pohjaa säästin siihen, että osastoni työntekijät saisivat tehdä 3 omaa vaihtoehtoa sille, miten he siirtäisivät tuoteryhmien paikat. Tämän tehtyäni, kartoitin koko loppuvuoden markkinoinnillisia toimenpiteitä ja pakollisia asioita, mitkä syksyn aikana pitää ehtiä toteuttaa remontista huolimatta.

Kun olin saanut itse ensin selville kaikki ”kehystekijät” sille mitä remontti resursien ja toimenpiteiden osalta tulisi vaatimaan. Laadin osastopalaveriaineiston, jossa tiedotan tulevasta remontista ja millaisella aikataululla tulemme etenemään. Lisäsin aineistoon myös myyntilukuja siitä, mihin meidän tulisi tulevaisuudessa enemmän keskittyä ja missä tuoteryhmissä meillä on mahdollisuus kasvaa myynnillisesti.

Koko aikataulutusta ja suunnitteluprosessi tapahtui itselleni todella tiiviissä aikataulussa, sillä uudet työvuorot ja niiden julkaisu lähestyi koko ajan sitä aikataulua, jolloin aloittaisimme remontin. Tasoittumisjärjestelmän käyttö (Liite 9) auttoi minua tuntibudjettien suunnittelussa remontin ajalle, sillä olin varautunut jo sen hetkisen tasoitusjärjestelmän alussa siihen, että joutuisin säästämään tunteja syksyille käyttöön, jotta selviäisimme sesonkien vaihdoista oikealla käsiparimäärällä. Tosin en vielä tämän tasoittumisjärjestelmäkauden alussa tiennyt, että syksyille pitäisi suunnitella remontti.

Ensimmäisen tiedottavan osastopalaverin agenda koostui ”remonttiin-meno” infosta, aikataulusta, poistuvista tuoteryhmistä sekä tuoteryhmistä, joissa haluamme menestyä paremmin ja siitä, että annoin 3 pohjaa myyjilleni, joille annoin viikon verran aikaa käydä läpi sitä, mihin mikäkin tuoteryhmä siirtyy ja mihin tulee uudet tehopaikat millekin tuotteille.

Viikon aikana ehdin itse paneutua tulevaan resurssitarpeeseen ja niihin valmisteleviin toimenpiteisiin, jotka pitäisi vielä selvittää tavaravirroista ja toimitusviikoista.

Myyjieni palautettua 2 eri versiota pohjaratkaisuista, huomasin heti, että heillä oli vielä parempi näkemys kuin minulla siitä, miten tuoteryhmät kannattaisi sijoitella. Tämä edesauttoi selkeästi heitä sitoutumaan paremmin projektiin, sillä annoin välittömästi heille palautetta siitä, että toinen pohjaratkaisuista näyttäisi olevan juuri se mitä haetaan. Kävin vielä läpi heidän henkilökohtaisissa myynninvalmennuksissaan sitä, että mitkä olivat jokaisen perusteet sille, miksi mikäkin tuoteryhmä siirtyy mihinkin paikkaan. Sain vastineeksi hienoja ajatuksia sekä faktatietoa siitä

kuinka hyvin he itse olivat perillä omista tuoteryhmistään, että mitkä myy ja mihin ryhmät kuuluisi sijoittaa.

Kalustetoimitusaikataulu ilmeni olevan todella haastava meidän oman aikataulumme kannalta, joten päätimme, että uudet kalusteet tulevat sitten kun tulevat ja pyrimme pärjäämään niillä kalusteilla remontin ajan jotka jo talosta löytyvät. Sovimme, että sitten kun uudet kalusteet tulevat, katsomme yhdessä sellaiset päivät, jolloin pystymme niitä jouluvalmistelujen lomassa vaihtamaan, muttemme voi luottaa remontin osalta siihen, että kalusteiden tuloaikataulut pitäisivät täsmällisesti.

Löimme puolentoista viikon yhteissuunnittelun jälkeen suunnitelman lukkoon ja vein suunnitelman vielä hyväksyttäväksi omalle esimiehelleni Seppo Arolalle. Hän hyväksyi sen ja antoi lähtölaukauksen sille, että saimme lähteä tekemään pohjatyötä remonttia varten.

Työvuoroihin pystyin tämän jälkeen paneutumaan myös paremmin, sillä remontin vaiheistusaikataulun pystyi luomaan uuden pohjaratkaisun tuottamisen kautta. Tarvitsimme näille kolmelle viikolle (viikot 40-42) lisäkäsiä avuksi kassalta joten toimin tässä yhteistyössä asiakaspalvelupäällikkömme kanssa. Tarvitsin jokaiselle arkipäivälle sekä aamu- (klo 6-12) että välivuorolaisen (klo 12-18). Tällaisella työvuorosuunnittelulla pystyttiin myös jonkin verran hallitsemaan työtuntien kustannustehokkuutta (esim. ei iltalisiä ja itse pystyin valvomaan ja ohjaamaan tekemistä klo 8-18 välisenä aikana). Pystyin myös informoimaan etukäteen toisia osastopäälliköitä (koti ja pukeutuminen), etteivät remontti-ihmiset tulisi osallistumaan osastojen yhteisiin tekemisiin, jotta pysyisimme remontti-aikataulussa.

Seuraavassa osastopalaverissa kertosin pohjaratkaisun myyjieni kanssa ja kävimme läpi toimenpiteet, jotka seuraavana kuukautena pitää ehtiä tekemään alta pois, ennen remontin alkua. Kerroin myös heille tekeväni viikoittain tarkkaa työlistaa siitä, mitä piti minäkin viikkona tai tiettyinä päivinä ehtiä tekemään, jotta asiat etenevät aikataulun mukaisesti. Korostin myös, että tässä tapauksessa tieto ei lisää tuskaa kun tietoa tarvitaan paljon etukäteen, jotta pystytään hyvin varautumaan kaikkeen tekemiseen.

Jouduimme poistohinnoittelemaan valtavan määrän tavaraa yhden kuukauden aikana, jotta saimme tilaa tuoteryhmäsiirtoja varten. Informoin myös esimiestäni tästä tekemisestä ja hän omalta osaltaan oli yhteydessä ketjuun siitä, että tarvittaisiin heidän päästään nopeammalla tahdilla valtakunnallinen markkinoinnillinen toimenpide joka kutsuu asiakkaat printtimarkkinoinnin välityksellä K-citymarket kaappoihin ostamaan sesongin viimeisiä tuotteita pois. Olimme osastomme sisällä jo valmiiksi sopineet, ettemme vie mitään ympärivuoden myytävien tuoteryhmien tuotteita varastoon remontin ajaksi vaan käytämme siirtokalusteita, jotta tuotteet ovat remontinkin ajan esillä asiakkaille ja myytävänä normaaliin tapaan. Ja sesongin viimeisimmät tuotteet ja tuote-erät myytäisiin ketjun kampanjan avulla pois.

Tätä tekemistä riitti ihan remontin alkuun saakka. Tiesin jo valmiiksi, että remontti tulee haasteelliseen aikaan, sillä yksi henkilöstöstäni olisi viikon verran vuosilomilla ja apukäsistä sekä tarkasta aikataulutuksesta huolimatta, voisi olla, että tulee sairaslomia. Toinen huolta aiheuttava tekijä oli joululelut, jotka tulevat taloon sillä tahdilla, että kaikkiin tarkistustoimenpiteisiin ei välttämättä ehdittäisi siten, kuin oli suunniteltu.

Remontti-suunnitelman yhteydessä olimme sopineet myös vähentävämme remontin ajaksi tiettyjä perus tekemisiä, sillä jostain piti höllätä, jotta kaikki me pysyisimme keskittymään kunnolla remontin tekemiseen. Tekemisiä joita sovimme vähentävämme: negatiiviset saldot -listauksen käsittely, aliarvostustuotetekeminen ja hyllypuutemittaukset.

Pidin kuitenkin itse kiinni niin myynninvalmennus- kuin osastopalaveriaikatauluistakin, sillä ne olivat aina niitä hetkiä ja mittapuu sille, miten pystyin itsekin seuraamaan, valvomaan ja vaikuttamaan heidän ”boostaamiseen” sekä kannustamaan etenemistämme. Olin joka päivä itsekin mukana auttamassa remonttia eteenpäin siten, että olin aamuisin tarkistamassa ja hyllyttämässä kuormaa heidän kanssaan ja päivittäin tarkistin osan suoratoimituksista myyjilleni valmiiksi. Tämä vaati itseltäni n. joka toinen päivä 10h työpäiviä, mutta olin itsekin jo varautunut siihen. Olin sopinut esimieheni kanssa pyrkiväni ottamaan remontista aiheutuvat ylityötunnit vapaina seuraavana keväänä 2016.

7.2 Myymälätoteutuksen osuus (28.9-18.10); remontti ja työlista

Remonttiaikataulu oli käyty viikolla 39 vielä jokaisen vapaa-ajan osaston myyjän kanssa läpi niin paperilla kuin myymälässäkin. Ensimmäisenä keskityttiin enne kaikkea ensimmäisen remonttiviikon tekemisiin, jotta pysyttäisiin systemaattisesti suunnitelmassa kiinni. Remontti eteni vauhdilla heti kun se aloitettiin. Jo viikolla 39, myyjäni alkoivat loppuviikosta hinnoitella ripehinnoittelu-ohjeen mukaisesti niin elokuvia kuin musiikkiakin löytötoriksi määriteltyn pisteeseen.

Lisäksi he alkoivat siirtää ensimmäisenä viihteen tuotteita siirreltäviin laareihin, jotta hyllylaivoihin ei jäisi tuotteita ”laivan” fyysisen siirron ajaksi. Viihteen hyllylaivat tyhjennettiin täysin, koska sekä musiikki, elokuvat että konsoli- ja pc-pelit vaihtoivat paikkaa.

Tässä luvussa esitellään viikkojen 40-42 remonttiaikataulun vaiheistuksen onnistumiset, haasteet ja aikataululliset muutokset (Liite 7, Remonttiaikataulu Vapaa-aika)

Viikko 40

Onnistumiset: Remontin startti oli dynaaminen ja vapaa-ajan osaston myyjät olivat innoissaan sen aloittamisesta. Kodintekniikan uusi vastuualuemyyjä otti ennen kaikkea referenssivastuuta myymälätekemisessä ja raportoi aktiivisesti osastopäällikölle tekemisen kulusta. Kommunikaatio toimi mainiosti.

Haasteet: Kassalinjastolta pyydetty avut olivat jossain vaiheessa suunnittelua sekoittuneet ja kassalla oli sairaslomia. Remontin 3 ensimmäistä päivää menivät 1 remontti-henkilön vajauksella. Tiistaina oli pakollinen kortti-inventaari aamulla, joka vei resurssia vapaa-ajan osaston omasta henkilökunnasta. Kortti-inventaariin tarvittiin 10 henkilöä yhteensä kaikilta käyttötavaran osastoilta.

Aikataululliset muutokset: 1 remontti-henkilön päivää pidennettiin remontin ensimmäisenä päivänä 10h työpäiväksi hänen suostumuksellaan ja työaikalainsäädännön sekä paikallisen sopimisen puitteissa. Lisäksi samalla taktiikalla sovittiin

työvuorojen pidennykset myös muiden sillä viikolla remonttiapuna olleiden henkilöiden kanssa.

Viikko 41

Onnistumiset: Kaikki kassalta vapaa-ajan osastolle suunnitellut remontti-avut olivat käytössä. Kirja- ja paperiosaston tavaroituksen eli tuotteiden hyllyttämisen sekä esillepanojen tekemisen eteneminen oli hyvässä vauhdissa. Uusia kirja- ja paperiosaston syysvalikoimaan kuuluvia tuotteita alkoi saapua taloon, mikä helpotti suuresti hyllykuvien (Liite 2. Vapaa-ajan visukansio s.47-49) mukaista esiläittoa.

Haasteet: Osaston yleinen siisteys ja asiakkaille näkyvä ”looginen asettelu” uupui, sillä tämä viikko oli remontille kriittisin, kun mikään tuoteryhmä ei tuntunut olevan loogisesti oikein missään vielä paikallaan ja myös osastopäällikön osuus työtehtävien systemaattisen tekemisen valvomisesta oli kriittisessä osassa. Remonttia tehdessä oli huomattava, että myyjät myös kokivat tällä viikolla ns. ”turnausväsymystä”, kun kaikki valikoimakokonaisuudet tuntuivat osastolla olevan aivan sekaisin. Tämän vuoksi tekemisen systemaattisuuden ja suunnitelman noudattamisen ylläpitäminen vaati enemmän vahvaa otetta kuin muina viikkoina.

Aikataululliset muutokset: Olimme joidenkin tuoteryhmien kohdalla edellä aikataulusta, mutta se oli vain hyvä asia kokonaisuuden kannalta. Kun aikataulussa edettiin nopeammin kuin suunniteltu, ryhdyin muokkaamaan päivittäin työlistaa tekemisen etenemisen mukaan, enkä keskittynyt enää kuin remontin vaiheisiin.

Viikko 42

Onnistumiset: Remontti edennyt aikataulussa puolta viikkoa nopeammin kuin suunniteltiin ja heti alkuvuikosta päästiin siirtämään kodinkonelaivat ja kodinkonemassat uuteen järjestykseen.

Haasteet: Leluosaston vastuumyyjän vuosiloma ja lelutoimitusten määrän nousu sekä tavarantoimitus-aikavälin kiihtyminen haastoivat erityisesti tätä viikkoa. Lelutoimitusten tarkastaminen oli haastavaa, kun toimituksia oli paljon. Esimerkiksi

erään lelutoimittajan 3 FIN-lavan (lavan tavaroituskorkeus 2,2m) toimituksen tarkastamiseen tarvittiin 2 henkilöä (osastopäällikkö ja myyjä) ja tarkastamiseen meni 2x3h, mikä on aikaresurssien puitteissa valtava ajankäyttö tällaiseen toimenpiteeseen.

Aikataululliset muutokset: Remontti-avuksi kassalta rekrytoidut henkilöt saivat auttaa viikon puolesta välistä lähtien sesonkitavaran esille laitossa vapaa-ajan myyjiä (mikä ei kuulunut alkuperäiseen remonttisuunnitelmaan). Esille laittoa olivat esimerkiksi jo taloon saapuneet joululelut (Liite 8. Joululelu-aineisto 2015) ja talviurheilun tuotteet. Remontti siis pysyi aikataulussa ja remonttiin kiinnitettyä resurssia pystyttiin hyödyntämään myös viimeisellä viikolla tehokkaasti joulusesongin valmisteluun ja uusien hyllykuvien tekemiseen (Liite 2. Vapaa-ajan visukansio 2014, s.29-45).

7.3 Loppupäätelmät ja vastaukset tutkimusongelman kysymyksiin

Loppupäätelmissä analysoidaan tutkimusongelman ydinkysymykset ja vastaukset niihin tutkimuksen teon jälkeen. Kolme ydinkysymystä olivat:

1. Pystytäänkö myymäläsuunnittelulla tehostamaan valikoimamuutoksia?
2. Tuottaako esillepano-ohjeiden noudattaminen ja ketjuyksikössä itse toteutettu myymäläsuunnittelu lisäarvoa tuotevalikoima muutoksiin nähden?
3. Mihin perustuu väite siitä, että valikoimamuutoksilla pystytään parantamaan tuoteryhmien kannattavuutta?

Tässä luvussa vastataan jokaisen kysymyksen sisältöön.

Pystytäänkö myymäläsuunnittelulla tehostamaan valikoimamuutoksia?

Tutkimus toteutettiin syksyllä 2015. Silloin koko Vapaa-ajan osaston myymälämuutoksen suunnittelu pohjautui kolmen tiedon varaan.

1. Viihde-elektroniikan tuoteryhmästä poistuvat televisiot, bluray-soittimet ja digiboxit kannattamattomana tuoteryhmänä.

2. Myymäläpinta-alaa vapautuu tuoteryhmille, joihin tullaan tulevaisuudessa koko ketjutasolla panostamaan enemmän. Painopistetuoteryhmiksi viihde-elektroniikan tuoteryhmien tilalle on valittu Vapaa-ajassa Kirjat, paperi ja askartelu ja tiiviimpi kodintekniikan valikoima.
3. Viihteen tuoteryhmä supistui merkittävästi ja koko ketjun, Vaasan alueen sekä Vaasan Kivihaan talon myyntilukujen valossa oli jo ennakoitavissa, että viihde-elektroniikan lisäksi tämä tuoteryhmä tulisi supistumaan merkittävästi viimeistään vuoden 2016 aikana. Oli siis tarpeellista ennakoida tilankäyttöä ja osaston myyntineliöitä viihteen tuoteryhmän osalta jo syksyllä 2015 myös ilman ketjun puolesta tulevaa tiedotetta asiasta.

Myymäläsuunnitelman pohja syntyi usean ihmisen tietotaidon ja osaamisen pohjalta sekä niiden myyntilukujen valossa, josta pystyttiin tulkitsemaan, että tuoteryhmien painopisteet ketjusta on linjassa Vaasa Kivihaan vapaa-ajan osaston tuoteryhmien myynninkehityksen käyrän kanssa.

Myymäläsuunnittelun kautta asiakkaiden saavutettavuus ja parempi esittely näille tuoteryhmille tuotti tuloksen, joka on ollut jopa odotettua parempi asiakaspalautteiden ja myyntitulosten sekä kannattavuuden kasvun kautta tulkittuna.

Tuottaako esillepano-ohjeiden noudattaminen ja ketjuyksikössä itse toteutettu myymäläsuunnittelu lisäarvoa tuotevalikoima muutoksiin nähden?

Esillepano-ohjeiden noudattaminen on tuonut asiakkaille selkeyttä tuotteiden löytämiseen ja niiden paikkojen hahmottamiseen. Lisäksi viikoittain Pohjalainen -lehden välissä ilmestyvän broadsheetin tai viikonloppuna toteutettavan lehti-ilmoituksen hinnannäytön lisääminen niin hyllyihin kuin pöydissä oleviin esillepanoihin on helpottunut, kun valikoima-kokonaisuudet on saatu selkeämmin ja isommin esille.

Esillepano-ohjeiden noudattaminen on tuottanut jonkin verran lisäarvoa, joka voidaan ennen kaikkea tulkita osaston sisäisestä näkökulmasta, jolloin yhdessä pyrimme myös muokkaamaan ja kehittämään sitä tapaa, miten valmistaudutaan jo

edellisenä päivänä hintamerkintöjen esille laittoon ennen markkinointitoimenpiteen julkaisua asiakkaalle.

Lisäksi osastomme myyjät antoivat selkeää ja jatkuvaa palautetta ketjuun siitä, kuinka asiakkaille pitäisi olla ketjun toimesta tuotettuna rikastetut tuotetiedot kaikkiin tekniikan laitteisiin, jotta itsepalvelukonsepti toteutuisi myös tehokkaammin. Osa tuotteista Ketjunetti-ohjelmassa (yrityksen sisäinen informaatio-pankki K-citymarketin ketjuyksiköiden ja K-citymarketin sisäisten sidosryhmien välille) oli jo rikastetut tuotetiedot, mutta n. 90% rikastetuista tuotetiedoista uupui.

Tämä yhteydenpito ketjuun auttoi meitä myös osastona mallintamaan toimintatavan jonka puitteissa sovimme yhdessä toimivamme. Toimintatapaan liittyi sopimus siitä, että kun ketju alkaa tuottaa rikastettuja tuotetietoja tekniikan laitteille, uuden laitteen saapuessa taloon ja sitä esille laitettaessa, jokainen huolehtii tuotteelle Ketjunetti-ohjelmasta rikastetun tuotetiedon hintaetiketin viereen.

Rikastettuja tuotetietoja alettiin tuottaa tehokkaasti ketjun toimesta kauppojen saataville joulukuussa 2015. On ollut huomattavissa, että kauppojen ja hankinnan tiivis yhteydenpito ja kommunikaatio tuottavat lisäarvoa tulosta niin ketjun kaupoille kuin asiakkaillekin, mikäli kaupat pyrkivät noudattamaan hankinnan tuottamia ohjeistuksia. Ohjeistukset ovat kuitenkin saaneet tuulta alleen siitä vuoro-vaikutuksesta minkä nämä sidosryhmät ovat yhdessä luoneet.

Mihin perustuu väite siitä, että valikoimamuutoksilla pystytään parantamaan tuoteryhmien kannattavuutta?

Kannattavuus tarkoittaa käytännössä sitä, millä maksetaan yrityksen kiinteät kustannukset. Tässä kontekstissa K-citymarketin hankinta ohjaa valikoiman kannattavuuteen liittyviä päätöksiä. Valikoimamuutos päätökset syntyvät puhtaasti faktatiedon eli myyntilukujen ja sen hetkisen laaja-alaisen markkinatilanteen analysoinnin kautta. Kun tietyllä aikavälillä jokin tietty tuoteryhmä tuottaa suuremman tappion osastotasaisen tuottomarginaalin heikentyneen markkinatilanteen valossa, yrityksen tavaraohjauksessa on velvollisuus puuttua siihen. Yrityksen päätarkoitus on tuottaa ennen kaikkea voittoa ja kannattavaa toimintaa.

Tarkasteltaessa tilannetta näin vuosi remontin jälkeen syksyllä 2016 on myyntilukujen valossa todennettavissa n. 20 % myynninkehitys Kirja-, paperi- ja askartelu tuoteryhmissä.

Viihde-elektroniikan tuoteryhmän poistuessa koko ketjusta, muidenkin tuoteryhmien kannattavuus on kehittynyt. Esim. Elokuussa 2016 mennessä kodinkoneiden kannattavuus Vaasa Kivihaassa oli 0,0% tasolla, joka tarkoitti sitä, että kannattavuus oli oiennut rutkasti remontin teon ja ketjuohjeiden mukaisten valikoimatiivistysten ansiosta.

Vapaa-ajan osaston myymäläpinta-alan käyttö ja uudet esillepano mahdollisuudet uudella tavalla toivat myös 14,5 % tuoton kehityksen kesäleluihin Vaasa Kivihaan talossa.

Viihteen tuoteryhmän miinusvoittoinen kannattavuus oikeni 20 % verran kun poistettavaa tavaraa alkoi olemaan myös ketju-ohjauksen kautta vähemmän ja tuotepainotukset alettiin ohjata uutuus-tuotteisiin.

Lisäksi aiemmassa myymäläsuunnittelussa ”kuolleena kulmana” pidetty alue (entinen viihteen alue) vapautettiin kaikkien käyttötavaraosastojen käyttöön ja hyllylaivat poistettiin alueelta kokonaan. Tämän vuoksi keräilykampanja (joka on koko ketjun käyttötavara- ja kassaosastojen yhteinen agenda) joulun 2015 aikaan menestyi niin hyvin uudella paikalla, että Vaasa Kivihaan talo voitti myynti- ja myynninkehityskilpailun 1. sijan koko ketjussa.

On siis vahvasti todennettavissa, että kannattavuus paranee kun tehdään harkittuja ja hallittuja valikoimamuutoksia. Faktapohjaisen tiedon, älykkään hinnoittelun, kattavan markkinatuntemuksen ja oikea-aikaisen reagoinnin kautta ketju pystyy ohjaamaan valikoimamuutoksia niin, että tulokset edistävät kannattavuutta. Informaation jakaminen ja sen kulku molempiin suuntiin (hankinta-kauppa-hankinta) auttaa koko ketjua pärjäämään muuttuvassa markkinassa.

Merkityksellistä on yhtäläillä se, että kaupan päässä osataan arvioida alueellisesti sitä, miten oman kaupan asiakkaat ja myös potentiaaliset asiakkaat käyttäytyvät. Myyjät ovat koko ajan tekemisissä asiakkaiden kanssa päivittäin, joten niinkin

merkittävien muutosten kohdalla (kuten tuoteryhmän poistuminen) myyjien sitouttaminen muutoksen tekoon ja suunnitteluun on äärimmäisen tärkeää. He tietävät mitä asiakkaat viikoittain kyselevät, mitkä tuotteet tarvitsisivat paremman paikan, jotta asiakkaiden tuotteiden saavutettavuus paranisi entisestään.

Yhteenveto johtopäätöksistä

Yhteenvetona kaikkiin näihin vastauksiin voisi todeta, että tämän kaltaisessa tutkimuksessa, jossa tutkimustapa on laadullinen, tekniikkana toimii tapaustutkimus ja tutkimuksen validiteettia sekä reliabiliteettia arvioidaan tutkimuskehikseen määriteltyjen arvojen kautta, voidaan tutkimuksen tuloksia pitää reliaabeleina ja valideina.

Johtopäätöksien kautta tutkimus kyllä vastaa tutkimusongelman kysymyksiin, mutta tutkimuksen toistettavuus on haastava. Tapaustutkimuksena tämä työ toimii varmasti työkaluna tekijälleen juuri tällä hetkellä, mutta lisäarvon tuottaminen ja jatkotutkimusmahdollisuudet vaatisivat kvantitatiivista tutkimusotetta, tarkemmilla mittareilla ja rajauksilla.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Nyt tehdyn tutkimuksen rajaukset eivät tällä kertaa mahdollistaneet levittäytymistä tutkimusalueille, jotka ovat jo osa tätä päivää, mutta eivät ole vielä kunnolla saaneet jalansijaa Euroopassa eivätkä myöskään Suomessa. Mikäli jatkoa tälle tutkimukselle tulee, se tarkoittaisi laajempaa perehtymistä tämän päivän ja tulevaisuuden teknologian kehittymisen aihepiireihin. Kaikki kehitys tarvitsee totta kai rahoitusta, mutta huomioonottaessa se kehityskulku, jossa olemme kaikki osallisina nyt 2000-luvulla, ei ole kaukana ne ajat, jolloin näemme teknologisen kehityksen tulevan ohjaamaan enemmän ja enemmän niin myymäläsuunnittelua kuin valikoimiakin. Ehdotukset jatkotutkimuksille olisivat:

- Digitaalinen näkyvyys K-citymarket myymälöissä – digitaalisten hinnan näyttöjen käyttöönotto hypermarket ketjussa
- Mobiili –näkyvyys ja asiakaskäyttäytyminen K-citymarket myymälöissä – mobiilivirran hyödyntäminen ostokäyttäytymisen ohjaamisessa
- CityWall -teknologian hyödyntäminen tuotteiden saavutettavuudessa asiakkaille
- Digitaalisten näyteikkunoiden lisääntyminen hypermarket ketjujen käyttö-tavaratuotteiden esille tuonnissa
- Tulevaisuuden asiakas – Asiakkaan digitaaliseen tunnistautumiseen perustuva ostokäyttäytymis-tutkimus
- Tulevaisuuden asiakas – Kosketusnäyttö-teknologiaan perustuva tavarankeräys valmiiksi kassalle asiakkaan ostokokemuksen helpottamiseksi

LÄHTEET

Finne, S. & Kokkonen, T. 1998. ECR – Asiakaslähtöinen tarjontaketjun hallinta. Porvoo. WSOY.

Grönroos, C. 2003. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki. Sanoma Pro.

Kotler, P. 1982. Markkinoinnin käsikirja. Helsinki. Rastor.

Lahtinen, J., Isoviita A. & Hytönen, K. 1995. Markkinoinnin kilpailukeinot. Kokkola. Avaintulos Oy. Graafinen palvelukeskus KP Paino.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1993. Vähittäiskaupan markkinointi. Avaintulos Oy. Fintrade-Philippin Print. Hong Kong.

Lampikoski, K., Suvanto, P. & Vahvaselkä, I. 1996. Markkinoinnin menestystekijät. Weilin+Göös.

Leenders M. R. & Erskine, J. A. 1989. Case Research: The Case writing process, Third Edition. Research and Publication Division; School of Business Administration; The University of Western Ontario, London.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus; Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki. Talentum.

Markkanen, S. 2008. Myymäläympäristö elämysten tuottajana; Myymäläsuunnittelun työpakki. Helsinki. Talentum.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä. Gummerus.

Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrange, K. 2008. Markkinointitutkimus. WSOY

Nieminen, T. 2003. Visuaalinen markkinointi. Porvoo. WSOY.

Santasalo, T. & Koskela, K. 2003. Vähittäiskauppa Suomessa 2003. Helsinki. Tuomas Santasalo Ky.

KUVIO-, TAULUKKO- JA LIITELUETTELO

Kuvioluettelo näytetään Theseus -ohjelmassa.

Taulukot 1-4 eivät näy theseuksen versiossa sekä painetussa versiossa toimeksiantajan yrityssalaisuuksien salassapitosopimuksen mukaisesti.

Liitteet 1-9 eivät näy Theseus-ohjelmassa toimeksiantajan yrityssalaisuuksien salassapitosopimuksen mukaisesti.

KUVIO 1. Myynnin käsite

s. 9

KUVIO 2. Markkinoinnin käsite

s. 9

KUVIO 3. Ostopaikan valintaan vaikuttavat monet tekijät

s. 14

KUVIO 4. Tuotepäätökset markkinoinnin kilpailukeinona

s. 23

KUVIO 5. Myymäläympäristön osatekijät

s. 30

KUVIO 6. Visuaalisen markkinoinnin tehtävät ja käyttökohteet

s. 32

KUVIO 7. M-R-malli

s. 42

KUVIO 8. Kuva 4.1 Kaksi palvelun ulottuvuutta

s. 46

KUVIO 9. Markkinointi ja markkinointiviestintä

s. 52